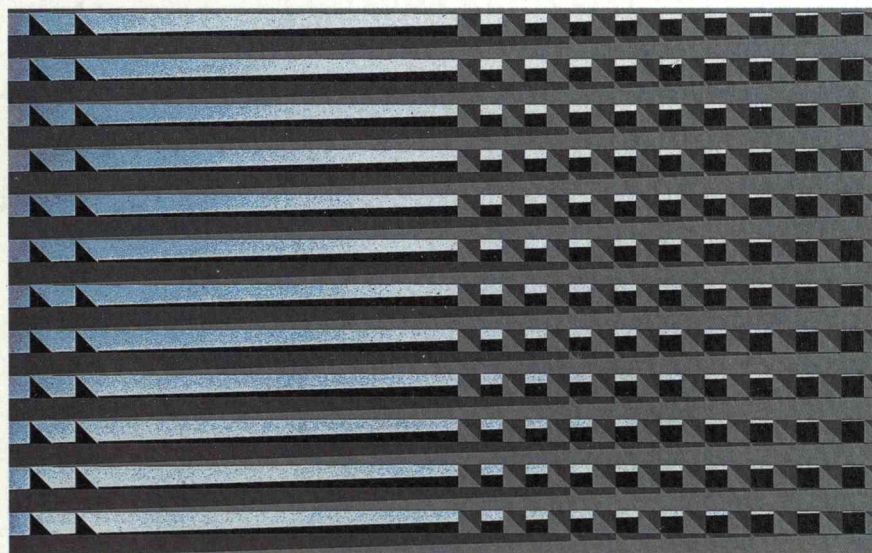
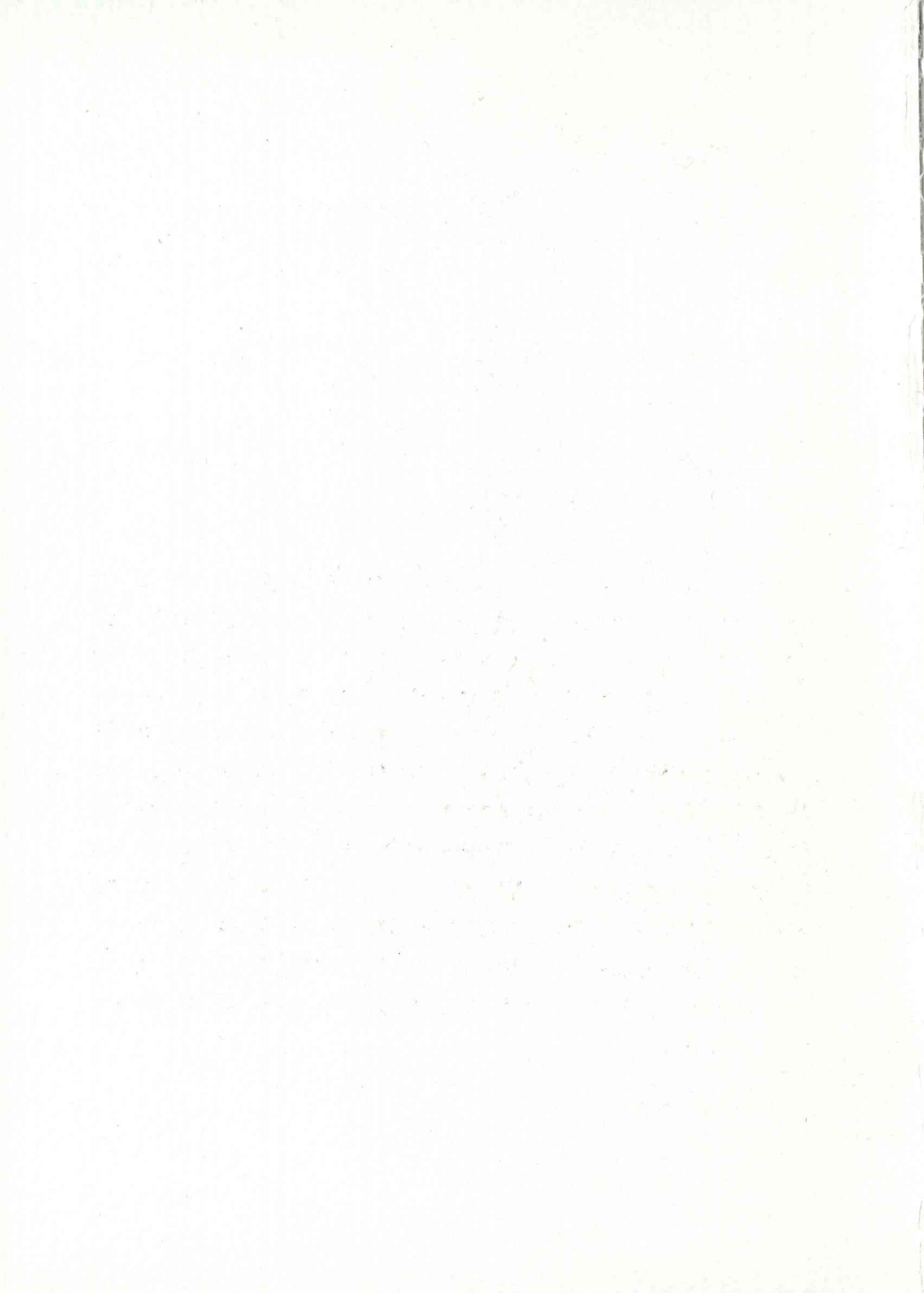


# UN RITRATTO DEI DIRIGENTI ITALIANI

Giancarlo Rovati



*Edizioni della  
Fondazione Giovanni Agnelli*





# UN RITRATTO DEI DIRIGENTI ITALIANI

Giancarlo Pirelli

  
Edizioni della  
Fondazione Giovanni Agnelli



# UN RITRATTO DEI DIRIGENTI ITALIANI

Giancarlo Rovati



**Edizioni della  
Fondazione Giovanni Agnelli**

Un ritratto dei dirigenti italiani / Giancarlo Rovati. - X,  
185 p. : figure; 21 cm.

1. Dirigenti
2. Organizzazione

I. Rovati, Giancarlo  
II. Cesareo, Vincenzo

Copyright © 1991 by *Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli*  
Via Giacosa 38, 10125 Torino

ISBN 88-7860-052-0



# Indice

Prefazione

p. IX

*Vincenzo Cesareo*

## PRIMA PARTE

### I dirigenti fra passato e futuro

#### Capitolo primo

#### La professione dirigente in Italia: vent'anni di studi e ricerche

1. Gruppi dirigenti e mutamento sociale 3
2. Approcci «organizzativi» e approcci «psicosociali» allo studio dei dirigenti 5
3. La problematica dei dirigenti in Italia: studi e ricerche dagli anni sessanta ad oggi
- 3.1. Gli anni sessanta: grande impresa e rivoluzione manageriale fra mito e realtà 9
- 3.2. Gli anni settanta: i dirigenti fra l'incudine e il martello 11
- 3.3. Gli anni ottanta: i dirigenti in ripresa 17
4. Verso nuove prospettive di ricerca 25

## SECONDA PARTE

### Cultura dei dirigenti e cultura degli italiani: un'analisi comparata

#### Capitolo secondo

#### Dirigenti e innovazioni tecnologiche negli anni ottanta

#### Premessa

29

1. La crescita quantitativa dei dirigenti negli anni sessanta-ottanta 30
2. Dirigenti industriali e non industriali: profilo del campione 36

## VI            Indice

3. Caratteristiche socio-anagrafiche	p. 41
4. I dirigenti e le innovazioni tecnologiche nelle organizzazioni	44
4.1. Le innovazioni tecnologiche nelle organizzazioni	45
4.2. Il peso decisionale dei dirigenti	47
4.3. Dinamismo organizzativo e manageriale a confronto	48
4.4. Criteri di investimento nelle tecnologie	50
4.5. Le innovazioni prossime future	52

### Capitolo terzo

#### Tecnologia, lavoro, società

Premessa	55
1. Le conseguenze delle innovazioni tecnologiche entro le singole organizzazioni	56
2. Verso organizzazioni flessibili	60
3. Tecnologia, lavoro, politiche industriali	62
4. Priorità per lo sviluppo locale	68
5. Le ambivalenze delle innovazioni tecnologiche: un bilancio sintetico	70

### Capitolo quarto

#### Carriera, successo, disuguaglianze: quale futuro per la società italiana?

Premessa	77
1. L'istruzione come fattore di successo	78
2. Mobilità territoriale e percorsi di carriera	81
3. Dirigere due volte: verso l'istituzionalizzazione del doppio lavoro manageriale	87
4. Fattori di successo e di soddisfazione	90
5. La rappresentazione delle disuguaglianze sociali: fra presente e futuro	94

### Capitolo quinto

#### La cultura politica e sociale

Premessa	105
1. Cultura politica e società italiana	106
2. Comportamento elettorale e autocollocazione politica dei dirigenti	115

3. Quale fiducia verso le istituzioni?	p. 119
4. Partecipazione politica e associativa	121
5. Il «revival» delle credenze religiose	124

## Capitolo sesto

Chi dirige e chi no: verso un'omogeneizzazione culturale?	129
---	-----

<i>Bibliografia</i>	135
---------------------	-----

## Appendice

I questionari utilizzati e le distribuzioni di frequenza	141
--	-----

Nota sull'autore	185
------------------	-----





## Prefazione

Vincenzo Cesareo

Lo studio dei gruppi dirigenti economici vanta nel nostro paese una solida tradizione teorica, ma solo negli ultimi due decenni si è arricchito di specifiche ricerche sul campo, finalizzate all'identificazione dei comportamenti e degli orientamenti più rilevanti in un certo momento.

Fra gli obiettivi costanti di queste ricerche vi è l'intento di verificare in quale misura i dirigenti posseggano i tratti idealtipici che vengono loro attribuiti (in termini di competenza, autorità, autonomia), e quale sia il grado di differenziazione culturale del gruppo dei dirigenti rispetto agli altri gruppi sociali. Diversamente dal primo obiettivo, il secondo è stato generalmente raggiunto solo per via indiretta, sulla base di analisi derivate o di confronti tra campioni eterogenei.

Nel contesto delle ricerche sul composito mondo dei manager (privati e pubblici, industriali e non industriali) – analiticamente passate in rassegna dall'autore –, quella presentata qui è sicuramente originale per la possibilità di operare sugli stessi temi una comparazione diretta fra il punto di vista dei dirigenti (di tutti i settori) e il punto di vista della popolazione italiana in età lavorativa: ciò consente in pratica di verificare le differenze e le affinità culturali esistenti fra una parte dell'élite nazionale e il resto della società. Al centro della comparazione vi sono in concreto gli atteggiamenti verso le «nuove tecnologie» che nell'ultimo quinquennio sono entrate a far parte della vita quotidiana di milioni di individui, di famiglie, di organizzazioni.

La presente ricerca si inserisce organicamente nel programma di studi avviato da tempo dalla Fondazione Agnelli per esaminare gli effetti delle innovazioni tecnologiche sull'organizzazione economica e sociale; in particolare essa rappresenta un approfondimento dell'indagine sulla cultura tecnologica degli italiani illustrata dapprima nel volume *L'icona tecnologica* e successivamente ne *Il sapere tecnologico*<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Vincenzo Cesareo (a cura di), *L'icona tecnologica*, Torino, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli, 1989; M. L. Bianco, F. D'Agostino e M. Lombardi, *Il sapere tecnologico*, Torino, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli, 1990.

*Un ritratto dei dirigenti italiani* esce a dieci anni di distanza dall' analogo studio *Professione dirigente*<sup>2</sup>, promosso anch'esso dalla Fondazione Agnelli sul finire degli anni settanta per comprendere la condizione e le aspettative dei dirigenti industriali di medio livello operanti nelle grandi e medie imprese a capitale pubblico o privato.

Molte cose sono cambiate da allora, ma identica è rimasta l'importanza di conoscere che cosa facciano e che cosa pensino i membri di una élite professionale ogni qualvolta ci si trova in presenza – come in questi ultimi anni – di rilevanti processi di trasformazione culturale, sociale ed economica.

Gli anni settanta si sono svolti all'insegna di un'intensa conflittualità sociale fra il mondo del lavoro sindacalizzato e i decisori ultimi delle organizzazioni aziendali: una conflittualità solo in parte riconducibile alla tradizionale dialettica redistributiva fra capitale e lavoro, ma più profondamente determinata dalla volontà di molte parti sociali di rimettere in discussione il modello liberal-democratico che stava alla base del sistema economico e politico dell'epoca. In tale contesto il mondo dirigenziale si era trovato nella necessità di ricostruire le basi della propria legittimazione a svolgere funzioni di autorità.

L'interrogativo su «chi comanda e chi no» aveva assunto allora un forte impatto fra i dirigenti a causa dell'obiettivo ridimensionamento del loro potere individuale e collettivo.

A distanza di dieci anni il medesimo – e sempre cruciale – interrogativo si presenta con diversa intensità, tanto che il baricentro della riflessione sui dirigenti si può dire oggettivamente spostato su altre questioni.

Avendo la categoria dei dirigenti incrementata notevolmente la propria legittimazione sociale e l'ammontare delle proprie ricompense materiali e simboliche, il loro interesse e quello degli osservatori viene oggi principalmente attratto dai problemi connessi alla formazione manageriale, alla valutazione delle prestazioni, ai percorsi di carriera, al grado di soddisfazione, alle micro e macro innovazioni tecnologico-organizzative.

Su ciascuna di tali questioni il presente studio offre indicazioni di vivo interesse, sicuramente meritevoli di attenzione da parte degli studiosi e dei dirigenti.

<sup>2</sup> V. Cesareo, L. Bovone e G. Rovati, *Professione dirigente. Agire in azienda e agire fuori d'azienda*, Torino, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli, 1979.

## PRIMA PARTE

### I dirigenti fra passato e futuro

#### 1. Gruppi dirigenti e strutture organizzative

Non è necessario ricordare che la struttura attuale per la quale che in ogni ambito organizzativo esiste un livello, in termini di autorità, che ha forma indicibile o è designata come responsabile di tale designazione di obiettivi, di decisioni e di azioni con tali obiettivi e i contenuti delle vie per raggiungere l'insieme di tali ruoli e soggetti forma, sia a livello particolare (o tecnico) sia a livello generale (o strategico) di gestione dirigente funzionalmente inconfondibile quanto importante, che ha designato, in particolare, il leader o il manager di molti altri soggetti.

Anche se la serie delle diverse organizzazioni sociali non dipende in via esclusiva e come designa certe élites efficienti o dirigenti - da ciò che pensano e fanno i loro attori - se non in termini formali, non vi è dubbio che questo potere valga un ruolo importante nella vita politica, economica e culturale del loro maggior controllo sulle risorse e sulle attività di carattere economico (proprietà o controllo dei capitali, profitti, status, componenti specializzati), istituzionale (formale gerarchia).

Di questo vasto mondo di attori che fanno parte, a pieno titolo, coloro che hanno la qualifica formale di « dirigenti » - chiamati per definizione a svolgere le funzioni di rinnovazione, organizzazione e vigilanza che consentono alle più diverse unità operative di reggere per risultati efficienti ed efficienti.

Al ruolo di dirigenti è connessa una ambivalenza strutturale che deriva direttamente dall'ambivalenza stessa delle posizioni di comando. I ruoli dirigenti rappresentano nello stesso tempo una risorsa di natura tecnico-operativa e una risorsa politico-sociale, con l'effetto che la stessa ambivalenza della loro designazione può essere altrettanto legata alle prestazioni efficienti o piuttosto a meriti di altra natura.

A ciò si aggiunge - sempre in psicologia con l'ambivalenza e l'ambiguità di comando - che i ruoli dirigenti possono svolgere una funzione di mezzo produttivo, e in questo senso esercitare un « controllo produttivo ».

Il *Journal des dirigeants italiens* esce a dieci anni di distanza dall'ultimo numero della "Revue de l'élite" promossa anch'essa dalla Fondazione Agnelli nel corso degli anni novanta per l'incremento e l'affermazione del dibattito intellettuale di medio livello operanti nelle grandi e medie imprese e corporazioni pubbliche e private.

Molte cose sono cambiate da allora, ma identica è rimasta l'aspirazione di creare una « élite des cadres » che non facciano e che non pensino a vicenda di una élite sociale, oggi calata in terra, ma in perenne. — Come in questi vent'anni — di ricerca, processi di informazione culturale, sociale ed economica.

Il *Journal des dirigeants* si pone quindi all'insegna di un'interna conflittualità tra il « code de l'œuvre » sindacalizzato e i desideri ultimi delle « passionnés del azienda », una conflittualità solo in parte riconducibile alla medesima dialettica industriale fra capitale e lavoro, ma più profondamente determinata dall'« état d'esprit » di molte parti sociali di questa nostra disordine e politico dell'epoca. In tale contesto il mondo dirigente si trova nella necessità di ricostruire le basi della propria esistenza e svolgere funzioni di attività.

L'interrogativo su « chi sono » e « chi non avete assunto » allora un po' inquieto fra i dirigenti a causa dell'obiettivo rassicurante e colligente del loro potere individuale e collettivo.

A questa ora al dieci anni il medesimo — e sempre cruciale — interrogativo si ripropone con diverse intenzioni, tanto che il baricentro della riflessione dei dirigenti si può dire oggettivamente spostato su altre questioni.

Avendo la categoria dei dirigenti incrementato notevolmente la propria legittimazione sociale e l'ammontare delle proprie ricompense materiali e simboliche, il loro interesse e quello degli osservatori viene oggi notevolmente attirato da problemi connessi alla formazione manageriale, alla valutazione delle prestazioni, ai percorsi di carriera, al grado di soddisfazione, alla ricerca e alle innovazioni tecnologico-organizzative.

Se ci si pone di tali questioni il presente studio offre indicazioni di suo interesse, sicuramente meritevoli di attenzione da parte degli studiosi e dei dirigenti.

1. C. Geronzi, L. Geronzi e G. Rossi, *Problemi di gestione d'impresa in azienda e nei fondi di famiglia*, 1978. Edizione della Fondazione Giovanni Agnelli, 1979.



## Capitolo primo

### La professione dirigente in Italia: vent'anni di studi e ricerche

#### 1. Gruppi dirigenti e mutamento sociale

Non è necessario scomodare alcuna ideologia elitista per riconoscere che in ogni ambito organizzato esistono ruoli e, in concreto, soggetti, che in forma individuale o collegiale sono responsabili dell'identificazione di *obiettivi*, di *decisioni* congruenti con tali obiettivi e di *controlli* sulle vie per raggiungerli. L'insieme di tali ruoli e soggetti forma, sia a livello particolare (o micro) sia a livello generale (o macro), un nucleo dirigente funzionalmente inevitabile quanto importante, da cui dipende, in particolare, il benessere (o il malessere) di molti altri soggetti.

Ancorché le sorti delle diverse organizzazioni sociali non dipendano *in via esclusiva* – come ritengono certe visioni elitistiche o dirigistiche – da ciò che pensano e fanno i loro *decision makers* formali, non vi è dubbio che costoro possono svolgere un ruolo proporzionalmente più influente di altri per via del loro maggior controllo sulle risorse strategiche di carattere economico (proprietà o controllo dei capitali), professionale (competenza specialistica), istituzionale (autorità gerarchica).

Di questo vasto mondo di «decisori» fanno parte, a pieno titolo, coloro che hanno la qualifica formale di «dirigenti», chiamati per definizione a svolgere le funzioni di innovazione, organizzazione e verifica, che consentono alle più diverse unità operative di raggiungere risultati efficaci ed efficienti.

Ai ruoli dirigenti è connaturata un'ambivalenza strutturale che deriva direttamente dall'ambivalenza tipica delle posizioni di comando. I ruoli dirigenti rappresentano nello stesso tempo una risorsa di natura *tecnico-operativa* e una risorsa *politico-sociale*, con l'esito che la differenziazione delle loro ricompense può essere strettamente legata alle prestazioni effettive o piuttosto a meriti di altra natura.

A ciò si aggiunge – sempre in analogia con l'ambivalenza congenita al comando – che i ruoli dirigenti possono svolgere una funzione *dinamico-propulsiva*, e in questo senso esercitare un'«autorità promotrice» (al-

meno per l'organizzazione nel suo complesso), oppure una funzione *statico-burocratica* e in questo senso esercitare un'«autorità inibitoria», sempre dal punto di vista dello sviluppo dell'organizzazione.

Queste considerazioni preliminari spiegano le ragioni dell'interesse ricorrente di molteplici agenzie (imprese, istituzioni pubbliche, organizzazioni sindacali, società di consulenza, istituti di ricerca) per l'analisi del (sempre più) variegato mondo di chi ha il potere di decidere al vertice delle diverse organizzazioni (economiche e amministrative, private e pubbliche, grandi e piccole) in cui si articola la struttura sociale.

In tutti questi casi è presente, in modo tacito o esplicito, il presupposto di poter ottenere dalle *caratteristiche dei ruoli* dirigenti e dagli *orientamenti personali* di chi li ricopre indicazioni attendibili, non solo sull'andamento presente degli eventi, ma anche sulle trasformazioni future (probabili o improbabili, prossime o remote, desiderabili o indesiderabili) verosimilmente prevedibili in rapporto alle opportunità e ai vincoli (culturali e strutturali) del momento che si assume come punto di riferimento.

Ogni congiuntura storica è contrassegnata da sfide tipiche che trovano fondamento in macrotendenze e problemi congiunturali. Per gran parte degli anni ottanta, tale sfida ha coinciso con l'avvento e la diffusione di una delle rivoluzioni tecnologiche, che in modo ciclico contraddistinguono le società industriali e in particolare la cosiddetta «rivoluzione informatica», con la correlata necessità di innovazione e riadattamento dell'intero apparato tecnologico-produttivo, delle relazioni di lavoro, dei sistemi di gestione e controllo cui – malgrado le notevoli vischiosità burocratiche – non sono alla fine rimasti estranei neppure i settori della pubblica amministrazione, tradizionalmente più refrattari al mutamento.

In tale contesto si è sviluppato in diverse forme e in diversi ambiti di vita sociale l'esigenza di verificare quali fossero non solo le trasformazioni in corso, ma anche gli atteggiamenti nei confronti delle trasformazioni tecnologiche e organizzative presenti e future.

Nel caso dei dirigenti, la presenza di accelerati cambiamenti costituisce una proficua occasione per verificare in che misura questo gruppo sociale – che per definizione si trova nelle condizioni di dovere e di poter pilotare i processi innovativi – riveli atteggiamenti, orientamenti e comportamenti esplicitamente propulsivi e in che misura abbia una visione critica dei suoi ambivalenti effetti economici e sociali.

Si tratta in altri termini di un'occasione quanto mai propizia per verificare quel consolidato corpus teorico che definisce il dirigente – al



pari dell'imprenditore – un tipico «decisore» strategico-innovativo, sulla base tanto di un solido possesso di conoscenze tecnico-specialistiche di alto livello quanto di doti – non meno importanti – di intuito e tempestività operativa.

## 2. *Approcci «organizzativi» e approcci «psicosociali» allo studio dei dirigenti*

Se la *possibilità di decidere* è il tratto distintivo del dirigente<sup>1</sup> – tanto che la carenza di tale prerogativa mette in crisi il senso della dirigenza –, assai varie possono essere, in concreto, le fonti che abilitano all'esercizio del comando nell'organizzazione.

Secondo una distinzione idealtipica che trae i suoi fondamenti dalle riflessioni di D. D. Bell sulla società postindustriale e di J. K. Galbraith sulla tecnostuttura<sup>2</sup>, la fonte tipica del potere dirigenziale viene concordemente identificata nel possesso di conoscenze specialistiche e nella capacità di produrre e/o gestire informazioni «strategiche» rispetto ai risultati che esse permettono di conseguire. Dal dirigente si distingue, per questo motivo, la figura classica dell'imprenditore capitalista, il quale trae la sua legittimazione al controllo gerarchico sull'intera organizzazione dal possesso dei titoli di proprietà.

Come tutte le tipizzazioni, anche queste implicano un'accentuazione unilaterale di elementi che nella realtà sociale si intersecano più di quanto non sembri; in molte imprese il coinvolgimento nella proprietà dei dirigenti è un dato di fatto, mentre le caratteristiche culturali di molti imprenditori vecchi e nuovi hanno, d'altro canto, fortemente ridimensionato l'idea implicita di una quasi inevitabile separazione fra proprietà e competenza. È noto, del resto, che le tipizzazioni hanno valore euristico più che fotografico e che si incorre facilmente in errore quando si confondono le (inevitabili) semplificazioni classificatorie con la realtà.

La letteratura su «gli uomini che dirigono»<sup>3</sup> può essere variamente classificata in rapporto ai *paradigmi teorici* e agli *approcci metodologici* utilizzati dalle riflessioni interpretative e dalle analisi empiriche per studiare il fenomeno.

<sup>1</sup> Nella vasta letteratura fiorita su questa prerogativa è d'obbligo il riferimento alle opere di P. Drucker di cui qui ricordiamo quella pionieristica *Il potere dei dirigenti*, Milano, Etas Kompass, 1967 e la più recente *Innovazione e imprenditorialità*, Milano, Etas Libri, 1986.

<sup>2</sup> D. D. Bell, *The Coming of Post-Industrial Society: a Venture in Forecasting*, New York, Basic Books, 1973; J. K. Galbraith, *Il nuovo stato industriale*, Torino, Einaudi, 1968.

<sup>3</sup> M. Dalton, *Gli uomini che dirigono*, Milano, F. Angeli, 1972.

**Paradigmi teorici.** Sotto il profilo teorico si sono a lungo confrontati, ad esempio, i filoni interpretativi che hanno posto prevalentemente l'accento sulle *caratteristiche individuali* dei dirigenti o sulle *caratteristiche delle organizzazioni* di cui anche i dirigenti dovevano essere in qualche modo appendici<sup>4</sup>.

Il tipo di *approccio* che si può definire «soggettivo» muove dall'idea che il successo delle organizzazioni dipenda soprattutto dalle risorse umane e che pertanto esse siano un capitale strategico da curare particolarmente. Nel caso specifico, i ruoli dirigenziali andrebbero attribuiti a individui con spiccate conoscenze, capacità realizzative, doti di leadership, da cui dovrebbe dipendere la loro legittimazione al comando<sup>5</sup>.

L'*approccio* che si può definire «oggettivo» pone, al contrario, l'accento sul disegno «ottimale» dell'organizzazione e sulle capacità di adattamento funzionale degli individui, specie nelle organizzazioni complesse. Il dirigente è in questo caso soprattutto un controllore, piuttosto che un «intraprenditore»<sup>6</sup>.

All'origine di queste opzioni vi sono riferimenti storici ed esigenze pratiche tra loro molto diverse; determinante è, ad esempio, l'attenzione alla fase nascente di un'organizzazione o a quella del suo consolidamento; la considerazione del *top* o del *middle management*. Al di là degli spunti contingenti, vi è però nel dibattito tra le scuole soggettive e quelle oggettive l'eco della grande controversia sul rapporto attore/sistema che attraversa la storia delle scienze sociali fin dalla loro origine, e non è casuale che proprio dagli studiosi delle organizzazioni complesse siano giunti negli ultimi decenni importanti proposte teoriche – oltre che pratiche – per superare schematizzazioni unilaterali<sup>7</sup>.

<sup>4</sup> Emblematico di questo orientamento è il saggio di W. H. Whyte jr, *L'uomo dell'organizzazione*, Torino, Einaudi, 1960.

<sup>5</sup> A questo approccio sono riconducibili le scuole «comportamentiste» e quelle delle «relazioni umane» tra gli esponenti delle quali ricordiamo: C. Argyris, *Personality and Organization*, New York, Harper & Row, 1957; McGregor, *L'aspetto umano dell'impresa*, Milano, F. Angeli, 1960; D. Katz e R. L. Kahn, *Psicologia sociale delle organizzazioni*, Milano, Etas Libri, 1968; R. Likert, *Il fattore umano nell'organizzazione*, Milano, Isedi, 1971; G. Hostede, *Culture's Consequences*, New York, Russel Sage, 1980.

<sup>6</sup> Su questo tema ritorneremo nel paragrafo dedicato a «managerialità e successo aziendale»; segnaliamo qui che il termine *intrapreneur* fu coniato per la prima volta da Gifford Pinchott III nel 1979 e che nello stesso anno la società di consulenza svedese «The Foresight Group» dette avvio alla prima scuola per «intraprenditori», cioè per dirigenti-imprenditori senza proprietà. Si veda G. Pinchott III, *Intrapreneuring*, New York, Harper & Row, 1985.

<sup>7</sup> Si rinvia agli importanti contributi di H. Simon, *Il comportamento amministrativo*, Bologna, Il Mulino, 1967; J. March e H. Simon, *Teoria dell'organizzazione*, Milano, Comunità, 1966; H. Simon, *La ragione nelle vicende umane*, Bologna, Il Mulino, 1984; M. Crozier, *Il fenomeno burocratico*, Milano, Etas Libri, 1969; M. Crozier e E. Friedberg, *Attore sociale*



Una versione estrema dell'approccio soggettivo è quella «demiurgica» che tende a rappresentare il dirigente alla stregua di un condottiero o, quantomeno, di un leader che ridisegna a sua immagine e somiglianza la struttura organizzativa<sup>8</sup>. Ancorché questo schema possa valere per casi particolari, esso non riguarda certo l'universo dei dirigenti, la maggior parte dei quali è inserito in una catena gerarchica con a capo altri loro colleghi. Apertamente retorico è dunque l'utilizzo di questa rappresentazione nella fiorente pamphlettistica per «veri dirigenti» e nelle riviste di «prestigio» rivolte ai manager e agli uomini che «aspirano» al successo<sup>9</sup>.

*Approcci metodologici.* Seguendo questo criterio di classificazione è ricostruibile un diverso profilo della letteratura manageriale.

Un primo ampio campo di studi si occupa del management all'interno di una prospettiva organizzativo-gestionale propria dei consulenti aziendali e degli aziendalisti in genere, tesa a evidenziare il grado di efficienza ed efficacia delle «tecniche» o «pratiche manageriali»<sup>10</sup>.

Gli obiettivi eminentemente operativi di tale prospettiva si associano in genere agli *studi di caso* attraverso cui vengono ricostruiti il profilo organizzativo, il sistema dei flussi informativi, decisionali e di controllo, i piani di ridefinizione delle strutture in funzione delle strategie, i sistemi di ripartizione delle competenze e dei poteri, le politiche di reclutamento, selezione, avanzamento, retribuzione e così via. Questi studi giustificano appieno il metodo del «caso per caso», tanto più perché in genere hanno a che fare con organizzazioni complesse e culture aziendali difficilmente generalizzabili.

Un secondo filone di studi persegue obiettivi storico-comparativi su scala nazionale o internazionale e concorre di fatto all'interpretazione delle tappe fondamentali del processo di industrializzazione su scala mondiale. A titolo di esempio basti il riferimento al classico studio di R. Bendix *Work and Authority in Industry*<sup>11</sup>.

e sistema, Milano, Etas Libri, 1977. Sulla dialettica attore/sistema nella teoria sociologica si rinvia a: V. Cesareo, *La società flessibile*, Milano, F. Angeli, 1985; L. Bovone e G. Rovati (a cura di), *Sociologie micro, sociologie macro*, Milano, Vita e Pensiero, 1988.

<sup>8</sup> Questa visione demiurgica è stata utilizzata da Schumpeter per rappresentare la figura dell'imprenditore classico e ha il suo fondamento nella teoria weberiana del capo carismatico.

<sup>9</sup> Alle «veterane» come *Successo* si sono aggiunte riviste come *Capital* e *Class*.

<sup>10</sup> I rinvii bibliografici sono in questo caso oltremodo abbondanti, ricordiamo in particolare la ricerca curata da A. Rugiadini, *La managerialità nelle aziende italiane*, Bologna, Il Mulino, 1985.

<sup>11</sup> R. Bendix, *Lavoro e autorità nell'industria*, Milano, Etas Libri, 1973. In questo contesto va ricordato anche lo studio di A. Chandler, *Strategia e struttura: storia della grande im-*

Le categorie interpretative di questo filone tematico sono quelle proprie delle scienze storico-sociali e specialmente delle scienze storico-economiche e politologiche. Dei gruppi di dirigenti si vogliono in questo caso cogliere le visioni ideologiche in ordine alle funzioni dell'impresa, alle relazioni di lavoro, al rapporto economia e politica, utilizzando materiali storici e studi monografici su situazioni specifiche.

Un terzo filone di studi adotta la metodologia propria dell'*indagine campionaria (social survey)* e punta in questi casi a esplorare gli atteggiamenti, orientamenti e comportamenti che connotano i gruppi dirigenti nell'ipotesi, tacita o palese, che essi siano portatori di una propria sub-cultura, presentino cioè differenze specifiche rispetto ad altri gruppi socio-professionali e ceti. I sondaggi compiuti con tecniche strutturate o semistrutturate hanno ovviamente tanto più senso quanto più si ha a che fare con universi alquanto numerosi di cui, anche per questo aspetto, è difficile decifrare i caratteri professionali, sociali e culturali.

L'impianto metodologico della *survey* permette di recepire le tematiche dei precedenti approcci, raccordandoli in una prospettiva di complementarietà e di sintesi; da essi la *survey* può utilmente recepire la *ricostruzione del contesto* storico-economico di riferimento o, per dirla con Merton, della «struttura della situazione» (il sistema organizzativo, il sistema delle imprese, la dinamica del ciclo economico e così via), e le *chiavi di lettura* congiunturali ed epocali con cui interpretare specifici atteggiamenti e comportamenti.

A differenza degli studi di caso – tanto più se singolarmente presi – la *survey* permette di raccogliere informazioni standardizzate, direttamente confrontabili e generalizzabili all'universo, consente cioè di passare dal livello microanalitico al livello macroanalitico. Diversamente dagli studi storico-comparativi – che danno peraltro profondità di campo alle osservazioni congiunturali e le situano in un contesto che dà loro il giusto rilievo – la *survey* perviene a generalizzazioni di medio livello, sulla base di risultati empirici più direttamente controllabili (anche perché in parte più limitati); consente in altri termini una riduzione di spazio degli attributi di una situazione (in concreto di un gruppo professionale) non solo su base «idealtipica», ma anche su basi quantitativamente definibili. La *survey* infine presenta cospicui vantaggi in termini di economicità e attendibilità dei risultati e può fornire anche agli storici di domani preziose informazioni sulla mentalità vigente in determinate congiunture ed epoche.

*presa americana*, Milano, F. Angeli, 1976, e più in generale l'opera del Research Center in Entrepreneurial History di Harvard, che nel corso degli anni cinquanta compì ampie ricerche comparative sui problemi dell'imprenditorialità e del management strategico.



Per le ragioni ora indicate, nel corso di questa rassegna degli studi italiani sui manager verrà posta particolare attenzione sulle indagini campionarie, senza peraltro trascurare i contributi che adottano gli altri due metodi d'analisi.

### 3. *La problematica dei dirigenti in Italia: studi e ricerche dagli anni sessanta ad oggi*

#### 3.1. *Gli anni sessanta: grande impresa e rivoluzione manageriale fra mito e realtà*

L'ascesa ai vertici delle imprese industriali private di individui non detentori di quote significative di capitale non avrebbe destato storici dibattiti, se non avesse costituito un contrappunto polemico alla teoria marxiana della proprietà – che la riteneva fonte principale del potere – e alle previsioni sulla progressiva concentrazione della ricchezza nelle mani di ristrette oligarchie. A deviare il supposto corso di questi eventi è invece intervenuta la diffusione e la dispersione della titolarità del possesso dei mezzi di produzione, visibile nelle grandi società per azioni, ove si è verificata la separazione della proprietà dal controllo<sup>12</sup>.

Ancorché tale fenomeno abbia rappresentato una svolta significativa, sia sul piano delle rappresentazioni ideologiche (prevalenti un po' dovunque fino ai primi anni settanta), sia sul piano delle modalità di governo delle imprese, lo sconvolgimento provocato da quella che enfaticamente è stata definita la «rivoluzione manageriale» è stato in realtà meno accentuato di quanto molti studiosi supponessero. I manager non sono diventati un gruppo indipendente dalla volontà dei proprietari di maggior peso – come alcuni sostenevano –, né sono diventati, all'interno delle singole grandi aziende, un compatto gruppo di pressione con strategie autoreferenziali, finalizzate principalmente alla riproduzione di se stessi, in ottemperanza alla «legge di ferro» delle oligarchie. Non hanno abdicato al perseguimento del «profitto», cioè del miglior risultato economico possibile, in nome di finalità di ordine superiore. Più semplicemente (e concretamente) hanno portato abilità professionali che

<sup>12</sup> Questa «scoperta» è stata, com'è noto, tematizzata nel 1932 da A. A. Berle jr e G. C. Means (*Società per azioni e proprietà privata*, Torino, Einaudi, 1966) ed è stata oggetto di ampia discussione fino alla metà degli anni settanta. Sulle conseguenze teoriche e pratiche di tale separazione si rinvia in particolare a R. Dahrendorf, *Classi e conflitti di classe nelle società industriali*, Bari, Laterza, 1972; Galbraith, *Il nuovo stato industriale* cit.; A. Mason, *La grande impresa nella società moderna*, Milano, F. Angeli, 1970.

prestano più attenzione alla razionalizzazione e trasparenza delle competenze e delle procedure decisionali; i metodi gestionali più formalizzati consentono ai dirigenti di esercitare un miglior controllo sull'operato proprio e dei propri colleghi, facilitando la delimitazione delle responsabilità nei confronti della proprietà, cui debbono ultimamente rendere conto poiché da essa dipende il loro mandato fiduciario.

Il capitalismo manageriale di cui parla Marris<sup>13</sup> trova massima espressione negli Stati Uniti dove vengono formulate anche le prime organiche teorie sul management industriale; qui in effetti si diffondono la grande impresa, l'azionariato diffuso e il potere aziendale delle «tecnostrutture». Un processo analogo stenta invece a decollare nella realtà italiana, non solo perché la struttura produttiva è saldamente basata sulle piccole e medie imprese, ma anche perché nelle grandi imprese private permane un forte ruolo degli imprenditori-proprietari di tipo dinastico; diverso è il caso delle imprese pubbliche che sono costitutivamente legate alla gestione manageriale e dove in effetti sono stati applicati anzitempo dottrine e sistemi organizzativi d'oltreoceano<sup>14</sup>.

Al di là della sua consistenza reale, buona parte dell'attenzione prestata in Italia alla questione manageriale risente, per tutti gli anni sessanta, dell'opinione che in un futuro abbastanza prossimo nuove grandi imprese avrebbero soppiantato quelle piccole e medie, considerate – fino alla metà degli anni settanta – un fenomeno residuale o interstiziale destinato al declino<sup>15</sup>.

Si può affermare che la questione manageriale viene recepita in Italia sotto l'effetto di una duplice illusione: quella, generalmente accreditata in tutti i paesi industriali avanzati, del declino della sovranità dei proprietari-azionisti e quella, specificamente italiana, del declino della piccola e media impresa.

Quanto al primo punto si deve riconoscere che nel corso degli anni settanta-ottanta vi è stato un revival del ruolo degli imprenditori proprietari e che le imprese di maggior successo sono state in quel decennio quelle ove la proprietà si è resa «presente» piuttosto che «assente». È in queste condizioni che il management ha dato miglior prova di sé, riconfermandosi peraltro un fattore decisivo del successo aziendale. Inoltre, le piccole e medie imprese hanno dimostrato un'imprevista vitalità economica e capacità di innovazione gestionale-organizzativa utilizzando anch'esse l'apporto professionale di manager stipendiati.

<sup>13</sup> R. R. Marris, *La teoria del capitalismo manageriale*, Torino, Einaudi, 1971.

<sup>14</sup> Emblematico è il caso Eni negli anni cinquanta e sessanta.

<sup>15</sup> G. Ruffolo, *La grande impresa nella società moderna*, Torino, Einaudi, 1967.



### 3.2. *Gli anni settanta: i dirigenti fra l'incudine e il martello*

Gli anni settanta possono a ragione essere indicati come un periodo di elevata «turbolenza» e «incertezza» sia per i sommovimenti di origine sociale sia per la crisi dei precedenti trend economici a sviluppo lineare sempre crescente<sup>16</sup>. Visto con il senno di poi, lo scorso decennio è stato anche un periodo di elevata vitalità imprenditoriale, testimoniata dalla considerevole nascita di nuove unità produttive nel settore industriale e commerciale. Non c'è dunque da stupirsi che soprattutto i ruoli di comando siano stati scossi dalla ventata delle molte, imprevedute, novità.

In tale contesto i dirigenti di vecchia e di nuova nomina fanno soprattutto esperienza della contestazione generalizzata dei ruoli di autorità e specialmente di quelli puramente gerarchici, sganciati dall'esercizio di un'effettiva leadership tecnico-professionale. Si fa allora strada nei dirigenti la sensazione di trovarsi fra «l'incudine e il martello» delle pressioni provenienti, da un lato, dalla base lavorativa sindacalizzata, e, dall'altro, dai vertici imprenditoriali e proprietari.

Le risposte dei dirigenti a tale stato di cose vanno nella duplice direzione, da un lato, di rafforzare la propria legittimazione politico-sociale su base professionale, e, dall'altro, di rinsaldare il proprio potere contrattuale attraverso il rilancio di forme associative su base aziendale, settorial-professionale e territoriale, cui viene affidato il compito di rappresentare gli interessi di volta in volta in gioco e il rapporto diretto con l'opinione pubblica.

Il management aziendale può essere considerato come una *risorsa economica* alla stregua degli altri fattori della produzione, come un *sistema di autorità*, come una parte dell'élite e della *classe superiore*. Ciascuno di questi approcci può essere applicato distintamente o congiuntamente secondo gli scopi dell'indagine e gli interessi teorico-pratici di chi la compie; da un punto di vista analitico la prima di queste prospettive è normalmente impiegata negli studi aziendali di tipo economico, la seconda è comune sia agli studi organizzativi intraziendali sia agli studi politologici, la terza è propria degli studi sociologici che si preoccupano di esaminare la cultura e la collocazione politico-sociale dei dirigenti.

Le principali ricerche estensive condotte in Italia negli anni settanta hanno in concreto utilizzato congiuntamente le prospettive sopra indicate, pur avendone accentuate in via preferenziale alcune. In tutti i casi

<sup>16</sup> P. Drucker, *Dirigere in un'epoca di incertezza*, Milano, Etas Libri, 1976.

viene prestata attenzione alla trasformazione delle relazioni di autorità e potere dentro e fuori l'azienda essendo questo, come abbiamo ricordato, l'aspetto cruciale delle trasformazioni che si sono compiute nel decennio scorso.

*Il potere dei dirigenti.* L'accertamento dell'effettivo potere dei dirigenti nelle grandi aziende italiane è stato al centro dell'interesse di una serie di studi condotti nell'ambito del Cris (Centro di Ricerche Industriali e Sociali) di Torino da F. Derossi e M. Talamo, culminati nella pubblicazione dei due volumi *L'illusione tecnocratica. Il potere dei dirigenti nell'industria italiana* e *I dirigenti industriali in Italia. Autorità, comando, e responsabilità sociali*<sup>17</sup>. Le informazioni sono tratte da 663 interviste a dirigenti delle 50 maggiori imprese che nel 1970 avevano oltre 10 miliardi di fatturato. Il potere dei dirigenti in azienda viene identificato attraverso l'analisi del loro comportamento organizzativo, che si ritiene fondamentalmente determinato dal grado di accentramento/decentramento delle responsabilità decisionali più che dalle caratteristiche professionali dei singoli. Particolare attenzione è rivolta da F. Derossi alla verifica della tesi «managerialista» sulla perdita di potere della proprietà e sulla nuova cultura economico-aziendale dei dirigenti, ma, mentre le conclusioni su quest'ultimo punto lasciavano intravedere sensibili cambiamenti nella filosofia organizzativa, decisamente pessimistiche sono le valutazioni sull'accresciuto spazio decisionale del management nel suo complesso. Abbastanza netta si profila la *stratificazione interna del management* delle grandi imprese, composto da una ristretta cerchia di dirigenti «strategici» che prendono decisioni «non programmate», cioè innovative e propriamente imprenditoriali, e una larga maggioranza di dirigenti «tattici» o di «routine», dotati di margini non sempre ampi di autonomia per attuare scelte di cui spesso ignorano l'origine. Se a ciò si aggiunge la mancata gratificazione dell'indiscussa obbedienza dei collaboratori, si delinea sostanzialmente una situazione di *crisi di ruolo* dei dirigenti, in netto contrasto con l'ideologia managerialista allora montante.

Sul finire degli anni settanta, i dirigenti delle grandi imprese si trovano in pratica di fronte al «dilemma» di come riqualificare il loro potere decisionale in azienda, recuperando nuova legittimazione e nuovi spazi operativi sia da parte dei vertici aziendali sia della base lavorativa. In

<sup>17</sup> F. Derossi, *L'illusione tecnocratica. Il potere dei dirigenti nell'industria italiana*, Milano, Etas Libri, 1978; M. Talamo, *I dirigenti industriali in Italia. Autorità, comando, e responsabilità sociali*, Torino, Einaudi, 1979.



tale dilemma si trovano direttamente coinvolte le associazioni di rappresentanza dei dirigenti, che secondo alcuni dovrebbero accentuare comportamenti di tipo «sindacale» e secondo altri comportamenti di tipo «professionale».

Decisamente orientato allo studio dei rapporti dei dirigenti «verso il basso» del mondo aziendale è il saggio di M. Talamo; la lente d'ingrandimento è qui fissata sul ruolo dei dirigenti nel conflitto industriale e sulla rappresentazione che essi hanno delle proprie responsabilità politico-sociali in quanto decisori economici. Si tratta, nel complesso, di una riflessione sulla cultura delle relazioni industriali del management delle grandi imprese e di una verifica delle ipotetiche differenze, anche su questo specifico punto, fra dirigenti-non proprietari e imprenditori-proprietari.

Malgrado i teorici del managerialismo attribuissero alle tecnostrutture una vocazione «partecipativo-riformista» nelle relazioni di lavoro, i risultati della ricerca sembrano piuttosto evidenziare un orientamento maggioritario di tipo «repressivo» e «paternalistico» da parte dei dirigenti e una reazione alla contestazione della loro autorità in chiave difensivo-restauratrice e professional-corporativa. Degli atteggiamenti più conservativi e più aperti sono portatori principalmente i membri del *middle management*, cioè la fascia più in espansione e con minor potere aziendale; si tratta di un mondo in ebollizione, ampiamente sconosciuto e imprevedibile, eppure determinante nell'immediato futuro. Da qui l'importanza – come vedremo – di approfondirne la comprensione con ricerche ad hoc.

*Grandi dirigenti e grandi imprenditori.* Il complesso dei vantaggi professionali, economici e gerarchici di cui i dirigenti – malgrado i sintomi di crisi relativa del loro ruolo in azienda – hanno continuato a godere anche nel corso degli anni settanta colloca oggettivamente questa categoria in una posizione elevata entro i diversi sistemi di stratificazione che contraddistinguono la società industriale e che possono di volta in volta essere definiti in termini di classe, di ceto, o, più genericamente, di status socioeconomico.

Da qui la legittimità e l'interesse per un'esame del gruppo dirigente sotto il profilo dei suoi orientamenti e comportamenti politico-sociali ritenuti direttamente, anche se non univocamente, correlati alla posizione economica e all'autorità formale. L'esperienza del dare e ricevere ordini è infatti, insieme alle risorse economiche che qualificano le «possibilità» di vita, un elemento determinante sia dello status oggettivamente inteso, sia della rappresentazione soggettiva del medesimo.

Mentre l'adozione di tale prospettiva d'analisi prende le mosse dalla condizione socioprofessionale all'interno dell'azienda, il suo raggio d'osservazione si spinge ben presto al di fuori dei confini micro della singola organizzazione produttiva, per entrare nel più vasto territorio delle analisi macrosociali, di tipo strutturale e culturale.

L'interesse di tale approccio è innegabile per comprendere se, e in che misura, i dirigenti costituiscono un attore sociale collettivo, contraddistinto da propri tratti culturali specifici, sia in rapporto all'intera popolazione attiva, sia in rapporto alle classi o ai ceti superiori, di cui per l'appunto fanno oggettivamente parte.

Di tale sensibilità è espressione la ricerca *I grandi imprenditori italiani. Profilo sociale della classe dirigente economica* condotta da A. Martinelli, A. M. Chiesi, N. Dalla Chiesa<sup>18</sup>, che, malgrado il titolo, si riferisce di fatto a un consistente gruppo di dirigenti professionisti non proprietari. L'ipotetica differenziazione politico-sociale tra i vertici proprietari e manageriali delle grandi imprese è in questo caso esplicitamente abbandonata, essendo il campione costituito, per via dell'esclusiva attenzione rivolta al *top management*, dai presidenti, consiglieri delegati e direttori generali delle 563 principali imprese private con sede in Italia.

Essendo finalizzata alla ricostruzione di un segmento della classe dirigente economica e specificamente della borghesia imprenditoriale, questo lavoro dà particolare peso alla ricerca di sfondo condotta con metodo storico-comparativo, anche sulla base di informazioni tratte da biografie imprenditoriali almeno per il periodo tra le due guerre. Tale metodo viene combinato con le interviste mediante questionario postale.

Di particolare interesse teorico, rispetto al dibattito sempre aperto sulle classi sociali, è l'esame della coesione interna della classe dirigente economica, dei suoi meccanismi di riproduzione, dei legami con le altre componenti del «blocco sociale dominante», dei percorsi di carriera, delle rappresentazioni della stratificazione sociale e di talune fondamentali questioni di politica economica e istituzionali.

Nell'insieme delle ricerche sui dirigenti questo studio incrementa le conoscenze sulla fascia alta del management che appartiene alle generazioni più mature portatrici di concezioni ideologiche abbastanza consolidate se non proprio conservatrici. La natura del campione non consente dunque di cogliere appieno le differenze generazionali che al contrario, proprio negli anni settanta, sono fonte non irrilevante di differen-

<sup>18</sup> A. Martinelli, A. M. Chiesi e N. Dalla Chiesa, *I grandi imprenditori italiani. Profilo sociale della classe dirigente economica*, Milano, Feltrinelli, 1981.



ziazione. Manca anche la considerazione del composito mondo dell'imprenditoria pubblica che tanto rilievo ha avuto nel provocare il cambiamento strutturale e culturale della classe dirigente economica.

*Valori e culture politico-sociali dei dirigenti.* Anche se il *top management* ricopre, per definizione, posizioni decisionali strategiche, esso rappresenta solo la parte emersa dell'«iceberg dirigenti» che continua ad essere inesplorata.

Che si tratti di un ruolo in continua trasformazione risulta dalla sua crescita quantitativa e in secondo luogo dai segnali di inquietudine che provenivano dalle grandi imprese o dagli organi di rappresentanza della categoria (si veda «Dirigenti industria» organo dell'Aldai-Associazione Lombarda dei Dirigenti delle Aziende Industriali).

Il fatto poi che l'attenzione fosse stata rivolta, fino allora, solo alle grandi imprese, accentuava il carattere esplorativo delle ricerche già terminate; mancavano in pratica ricerche sul grosso dei dirigenti, cioè su coloro che compongono il *middle management*. Bisognava in pratica colmare varie lacune e tentare approcci di sintesi, a elevato potenziale predittivo, circa il cammino dei manager, ovvero di una porzione qualificata dei ceti medi superiori del nostro paese.

Nel contesto di questo progetto conoscitivo sul profilo dei ceti medi emergenti si colloca la ricerca *Professione dirigente. Agire in azienda e agire fuori d'azienda* promossa dalla Fondazione Agnelli e realizzata da V. Cesareo, L. Bovone e G. Rovati<sup>19</sup>, su un campione di 400 dirigenti di grado intermedio, operanti in imprese grandi e medie, pubbliche e private dell'area milanese. Il disegno del campione adottato permette in pratica di esplorare articolazioni interne al mondo dirigenziale mai considerate prima di allora; l'esame degli atteggiamenti e comportamenti anche esterni all'ambiente aziendale consente inoltre di conoscere a tutto campo il sistema dei valori professionali, familiari, culturali, sociali e politici dei manager e di verificare, quindi, se e in che misura essi rappresentino un vero e proprio ceto sociale nell'ambito delle classi superiori.

La ricerca mostra in pratica che in azienda il dirigente svolge un ruolo complesso ed eterogeneo nel quale convivono funzioni proprie dell'imprenditore, dell'impiegato d'alto livello e del professionista. L'elemento per tutti meno controverso, e perciò unificante della categoria, è una forte motivazione al lavoro, senza che per questo la sfera familiare e della partecipazione sociale siano del tutto strumentali alla sfera la-

<sup>19</sup> V. Cesareo, L. Bovone e G. Rovati, *Professione dirigente. Agire in azienda e agire fuori d'azienda*, Torino, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli, 1979.

vorativa. Da notare è che le ipotizzate differenziazioni fra i dirigenti intermedi delle aziende private e delle aziende pubbliche sono sistematicamente meno significative di quelle che intercorrono fra i dirigenti delle aziende grandi e medie; le dimensioni dell'organizzazione, più che il tipo di proprietà, sono in concreto all'origine delle ambivalenze di ruolo e del lamentato deficit di status entro l'azienda, più che nella società.

La composizione per classi d'età del *middle management* vede – diversamente dal caso del *top management* – adeguatamente rappresentate più leve generazionali, e consente dunque di verificare l'incidenza di questa variabile sulla cultura aziendale ed extraaziendale. Nella ricerca in esame, la fascia più critica verso la condizione aziendale è risultata quella degli ultraquarantacinquenni; la fascia più giovane mostra invece, fra l'altro, atteggiamenti politici e sociali più «di sinistra» e in generale orientamenti maggiormente partecipativi.

*La stratificazione e la sindacalizzazione dei dirigenti.* Le trasformazioni quantitative e qualitative della dirigenza industriale non potevano lasciare indifferenti gli organismi di rappresentanza della categoria, sia quelli di natura propriamente sindacal-contrattuale (come la Fndai, le sue affiliate territoriali e le rappresentanze sindacali aziendali), sia quelli professionali di categoria (come l'Associazione dei dirigenti del personale o del marketing) o associativi-aziendali (come «i gruppi dirigenti» delle grandi imprese), aventi compiti di tutela della professionalità e dello status dei dirigenti.

L'accertata stratificazione dei poteri e delle funzioni del management implica una diversificazione degli interessi e delle valutazioni che rende problematico per le associazioni interpretare le aspettative degli aderenti e trovare linee d'azione unificanti. Molte associazioni avvertono pertanto il bisogno di rinnovare l'autodiagnosi, andando oltre le percezioni della cerchia relativamente ristretta dei «partecipanti attivi», attestati spesso su posizioni non al passo con le esigenze della generalità degli iscritti; promuovono a tal fine indagini conoscitive dei propri aderenti attuali e potenziali, in vista di un utilizzo operativo dei loro risultati. Sul versante dei singoli dirigenti si assiste a una rinnovata propensione associativa per cercare di ottenere vantaggi che la semplice azione individuale non permette di conseguire, sia «verso l'alto» sia «verso il basso».

In una congiuntura neocorporativa, ove le forme di rappresentanza funzionale hanno un peso determinante, ogni deficit di rappresentatività ha un costo elevato che nessuno vuole e può permettersi; si crea dunque uno spazio oggettivo per il ruolo politico-sociale dell'azionismo dirigenziale, non diversamente da quanto, nello stesso periodo, si verifica sul versante degli imprenditori e dei professionisti.



In questo contesto va segnalata l'indagine della Fndai<sup>20</sup> (Federazione Nazionale dei Dirigenti Aziende Industriali) rivolta, a differenza di tutte quelle che l'hanno preceduta, all'intero universo dei dirigenti industriali (circa 70.000) con circa 48.000 risposte all'attivo. L'ipotesi del deterioramento del ruolo manageriale per la «latente estraneazione di fasce sempre più vaste di dirigenti da ruoli decisionali» trova conferma nella ricerca che mette a fuoco le aspettative contrattuali (economiche e normative) del composito mondo dirigenziale.

Alla luce anche di tale indagine, non risulta condiviso l'orientamento di alcuni a imbrigliare la differenziazione dei compensi e dei poteri dei dirigenti entro formule garantistico-burocratiche proprie dei livelli professionali inferiori; viene con ciò confermato che il principale elemento unificante dei manager va rintracciato in un'«etica del lavoro» orientata a valori meritocratici e acquisitivi, e all'assunzione dei corrispondenti rischi e responsabilità.

### 3.3. *Gli anni ottanta: i dirigenti in ripresa*

Se gli anni settanta vengono unanimemente considerati come un periodo di crisi dei precedenti trend di sviluppo, con battute d'arresto impreviste e preoccupanti, gli anni ottanta possono a ragione essere considerati un tempo di fioritura di un nuovo ciclo di sviluppo economico-sociale per effetto congiunto: *a)* dell'onda lunga delle innovazioni tecnologiche consentite dalla rivoluzione elettronica; *b)* del riassetto della struttura organizzativa delle imprese e dei mercati; *c)* della ripresa (ciclica) di orientamenti acquisitivi, dopo il precedente primato degli orientamenti redistributivi.

Il management si è così trovato a fronteggiare non più le sfide della governabilità dei sistemi aziendali a causa del dissenso, quanto, piuttosto, le sfide della interdipendenza flessibile, della innovazione tecnologico-organizzativa e della riqualificazione delle risorse umane.

Di questo nuovo ciclo economico-sociale è parte la centralità dell'impresa come soggetto dell'innovazione micro e macroeconomica, ma sarebbe forse più adeguato parlare di rinnovata centralità del lavoro imprenditoriale-innovativo, esplicabile sia in unità manifatturiere e di servizio, sia nelle organizzazioni *profit* e *non profit*. Se i robot e la finanza vengono assunti a simbolo della più spinta ingegneria tecnico-organizzativa, non meno simboliche e socialmente utili sono infatti le forme di imprenditorialità orientate alla ricerca, alla consulenza, alla *job-creation* e alla attivazione di istituzioni non burocratiche.

<sup>20</sup> Fndai, «Dirigenti '80» in *Notiziario Fndai*, 5, VII, 1980.

I nuovi eventi investono sia la grande sia la piccola e media impresa a dispetto di residui pregiudizi che considerano la grande impresa come la sede privilegiata delle soluzioni più innovative e la piccola e media impresa come la sede di processi sostanzialmente imitativi; le nuove circostanze fanno d'altro canto venire meno l'idea, altrettanto stereotipata, che le piccole e medie imprese siano il regno quasi esclusivo della flessibilità decisionale e tecnico-organizzativa.

Se sotto il primo profilo le piccole e medie imprese riducono la distanza dalla grande impresa, è anche vero che proprio le nuove tecnologie produttive fanno recuperare flessibilità alle grandi organizzazioni, che riescono ad acquisire economie di scala impossibili alle imprese più piccole. Non è del resto casuale che per massimizzare il loro successo imprenditoriale molte piccole e medie imprese danno vita, mediante accordi formali o informali, a un sistema integrato di costellazioni o di cordate. Finisce così, all'inizio degli anni ottanta, la diatriba ideologica fra i sostenitori del «tutto grande» e del «tutto piccolo».

Tutte queste trasformazioni mettono alla prova le capacità innovative dei manager, ai quali si chiede, almeno nelle esperienze organizzative più avanzate, di diventare «intraprenditori» più che amministratori; esse hanno in pratica un impatto sulle conoscenze e capacità operative con importanti implicazioni sul *versante formativo e della consulenza*.

Sul fronte delle ricerche manageriali permane vivo l'interesse per i temi affrontati sul finire del precedente decennio, l'attenzione si focalizza però finalmente sulla popolazione dirigente che opera nelle piccole e medie imprese; studi più accurati vengono poi dedicati a verificare lo stato delle capacità manageriali del nostro sistema di imprese, nella convinzione ormai assodata che il management professionale sia in ogni tipo di impresa una risorsa strategica da cui dipende la capacità di stare al passo con i sistemi più veloci ed efficienti piuttosto che con quelli più lenti e, anche per questo solo fatto, svantaggiati.

*I dirigenti nelle piccole e medie imprese.* Che gran parte dei dirigenti operi in aziende di dimensioni ridotte è da sempre un fatto noto, tuttavia, per lungo tempo, ciò non è stato sufficiente a far parlare di loro. In questo i dirigenti delle imprese minori hanno avuto una sorte comune a quella dei «piccoli» imprenditori, loro datori di lavoro.

A sollevare il velo dell'indifferenza sono stati gli stessi dirigenti delle piccole e medie imprese, alla ricerca di maggior rappresentatività all'interno degli organi direttivi delle associazioni territoriali e nazionali di categoria.

Per raggiungere questo obiettivo i dirigenti delle imprese minori hanno



fatto leva contemporaneamente sulla peculiarità della loro condizione lavorativa e sui traguardi positivi che essi hanno contribuito a far ottenere al sistema delle piccole imprese.

Il mondo delle piccole imprese aggiunge in effetti altri elementi di differenziazione al già eterogeneo profilo del management italiano; qui il rapporto con l'imprenditore-proprietario, e comunque con la proprietà, è, per tutti i dirigenti, più diretto rispetto alla grande impresa, la qual cosa è fonte sia di maggiori vincoli sia di vantaggi rispetto al potere decisionale, all'autonomia professionale, al sistema delle ricompense materiali e simboliche. La distinzione funzionale tra proprietà e controllo sembrerebbe in questi casi essere, quasi per definizione, inesistente, con esiti che portano a conflitti e frustrazioni, ma anche a esperienze professionali altamente gratificanti.

Insieme alla variabile proprietaria, non va sottovalutata la scarsa stratificazione gerarchica delle funzioni direttive, che si cumulano nelle mani dei pochi dirigenti presenti, con effetti di sovraccarico, ma anche di arricchente polivalenza. Le condizioni di lavoro specifiche di questi dirigenti lasciano in pratica aperto l'interrogativo se sia migliore la condizione dei dirigenti delle grandi imprese o delle piccole.

Alcune risposte vengono offerte dalla ricerca di V. Cesareo, L. Bovone e G. Rovati *Dirigere la piccola impresa negli anni '80*<sup>21</sup>, promossa dall'Associazione dirigenti industriali della Lombardia (Aldai) e relativa a un campione casuale di 200 soggetti, rappresentativi delle imprese con un massimo di cinque dirigenti professionali (esclusi gli imprenditori-dirigenti). In questo caso, il clima delle relazioni interpersonali con i datori di lavoro e i dipendenti, il basso livello di burocratizzazione, la prevalente identificazione con la figura del quasi-imprenditore e, in certo senso, l'impegno più serrato rendono, in generale, il dirigente delle imprese minori alquanto soddisfatto del suo lavoro, nonché poco problematizzato per quanto riguarda l'effettiva estensione del suo potere decisionale e della sua autonomia professionale; sostanzialmente egli è più motivato del suo collega delle aziende più grandi, anche se rispetto a quest'ultimo ritiene di avere minori possibilità di carriera, minore sicurezza del posto e minor prestigio sociale.

*Managerialità e successo aziendale.* Nell'ambito del mondo aziendale, nessuno più dei manager ha cercato di legittimare il suo status facendo leva sul possesso di elevate *capacità professionali di natura tecnica e*

<sup>21</sup> V. Cesareo, L. Bovone e G. Rovati, *Dirigere la piccola impresa negli anni '80*, Milano, F. Angeli, 1983.

*relazionale*; all'origine di questo orientamento vi sono elementi ideologici ma anche dati di fatto. In effetti, è sulla «professionalità» che i dirigenti fondano la propria forza contrattuale (individuale e collettiva) nei confronti dei datori di lavoro e dell'ambiente esterno; più equivoco suona invece il richiamo alla professionalità per giustificare l'autorità gerarchica nei confronti dei collaboratori e dei dipendenti.

L'uscita dai dibattiti puramente ideologici o impressionistici è facilitata anche in questo caso dall'analisi di concrete situazioni aziendali, condotta con metodi rigorosi e comparabili, cui hanno concorso le teorie organizzative e la messa a punto delle tecniche gestionali.

Una consolidata tradizione di studi sulla gestione delle organizzazioni complesse ha elaborato numerose proposte teoriche e operative sulle funzioni di governo in azienda<sup>22</sup> e sulle tecniche più pertinenti per conseguire i risultati più brillanti in termini di fatturato, efficienza, controllo, consenso<sup>23</sup>. Sono stati in tal modo messi a punto parametri di riferimento per valutare le competenze professionali necessarie ai manager per raggiungere in modo ottimale i singoli obiettivi.

Questo corpus di conoscenze e abilità propriamente direzionali – in parte acquisibili per esperienza e in parte attraverso insegnamenti specialistici – formano il complesso delle cosiddette «tecniche» o «pratiche» manageriali di *pianificazione, organizzazione, valutazione e controllo*<sup>24</sup>. La professionalità dei manager è peraltro solo in parte definibile in base alle doti individuali, essendo ampiamente condizionata dalle esigenze e dalle opportunità espresse dalla strategia e dalla struttura complessiva dell'azienda.

Le griglie di lettura della professionalità manageriale forniscono un importante strumento per la diagnosi delle politiche aziendali e consentono inoltre di effettuare ricerche comparative per definire il grado di managerialità raggiunto dal sistema aziendale nazionale. Diventa in tal modo possibile verificare quale realtà corrisponde all'enfasi che da più parti si pone sulla *professionalità* dei dirigenti come *fattore di successo aziendale*<sup>25</sup>.

<sup>22</sup> Oltre agli autori già citati, è qui il caso di ricordare lo studio pionieristico (del 1938) di C. J. Barnard, *Le funzioni del dirigente. Organizzazione e direzione*, Torino, Utet, 1948.

<sup>23</sup> Un modello teorico di riferimento che combina tra loro questi fattori di successo imprenditoriale è presentato da V. Coda, «La valutazione della formula imprenditoriale» in *Sviluppo e Organizzazione*, 82, 1984, pp. 7-21.

<sup>24</sup> Un'interessante raccolta di contributi su questi temi è stata curata da P. Preti, «La professione di dirigente d'azienda» in *Sviluppo e Organizzazione*, 64, marzo-aprile 1981.

<sup>25</sup> L'accertamento dell'effettivo livello professionale dei dirigenti, altrimenti definito *managerialità*, ha in concreto un interesse pratico e teorico piuttosto rilevante, sia agli effetti delle politiche gestionali dell'impresa sia di quelle contrattuali dei dirigenti.



Il genere di studi cui facciamo riferimento ha spiccato carattere aziendale-organizzativo e adotta la tecnica qualitativa dello *studio di caso*, che meglio si adatta agli obiettivi operativi, cui, in genere, deve rispondere ogni check-up aziendale e alla necessità di vagliare gli influssi delle singole culture organizzative sulle prestazioni manageriali.

Un'interessante indagine sulla managerialità nelle imprese italiane è stata condotta agli inizi degli anni ottanta da un'équipe di ricerca dell'Università Bocconi, su incarico della Confindustria<sup>26</sup>. Secondo tale ricerca, l'*efficacia dei comportamenti manageriali* è, nelle 25 imprese di successo esaminate, di buon livello per quanto riguarda le pratiche di *controllo* e di *organizzazione*, ma è più carente per le pratiche di *pianificazione* – il cui livello di arrivo e di partenza è inferiore alle pratiche di controllo – ed è decisamente bassa a livello delle pratiche di *valutazione* che richiederebbero più sistematica metodicità e impersonalità<sup>27</sup>.

Un particolare accento sull'importanza delle «formule manageriali» ai fini del successo aziendale è rintracciabile nel recente filone di studi sulle imprese «eccellenti» inaugurato negli Stati Uniti da P. Peters e R. Waterman e ripreso in vario modo da altri<sup>28</sup>. In questo contesto si inseriscono le proposte di trasformare i dirigenti delle grandi imprese in «intraprenditori»<sup>29</sup>.

L'obiettivo «preziosità» dei dirigenti, in termini di costi e benefici per le aziende, giustifica da tempo la particolare attenzione rivolta al «capitale manageriale» nelle fasi di selezione, reclutamento, programmazione dei percorsi di carriera, incremento del know how. In tale prospettiva si comprende l'importanza e lo sviluppo di tutte quelle agenzie di servizio (università, scuole di specializzazione postuniversitarie, società di formazione e consulenza aziendale, società di «head hunter»)

<sup>26</sup> La ricerca è stata realizzata nell'ambito del progetto «Orizzonte '90», curato dal Centro studi della Confindustria, e sfociato nell'omonimo volume. L'intera ricerca è presentata nel volume A. Rugiadini (a cura di), *La managerialità nelle imprese italiane*, Bologna, Il Mulino, 1985.

<sup>27</sup> Un'ampia raccolta di informazioni sulle capacità manageriali è presentata da C. Varvelli e M. L. Lombardi Varvelli, *Le capacità manageriali: indagine sui dirigenti italiani*.

<sup>28</sup> T. Peters e R. Waterman, *Alla ricerca dell'eccellenza: lezioni dalle aziende americane meglio gestite*, Milano, Sperling & Kupfer, 1984. Si veda anche T. Peters e N. Austin, *A passion for excellence*, Glasgow, William Collins Sons, 1985. A questo filone è riconducibile anche il saggio di F. Magrino, *I nuovi imprenditori. Venti storie di aziende innovative*, Milano, Edizioni del Sole 24 Ore, 1985.

<sup>29</sup> Si veda Pinchott III, *Intrapreneuring* cit.; allo stesso concetto allude anche il testo di Drucker, *Innovazione e imprenditorialità* cit. Per una rassegna su tale svolta manageriale si veda: G. Invernizzi, M. Molteni e A. Sinatra, *Imprenditorialità interna. Lo sviluppo di nuove attività nelle imprese*, Milano, Etas Libri, 1988; G. Invernizzi, M. Molteni e G. Corbetta, *Management imprenditoriale*, Milano, F. Angeli, 1990.

che possono concorrere al miglioramento del management e a cui si dà il nome di «infrastrutture manageriali». È questo un campo di intervento e di studio cui si sono di recente orientate molte più energie che nel passato, sulla scia anche dell'esempio offerto dagli altri paesi più industrializzati<sup>30</sup>.

Le accelerate trasformazioni in corso accentuano peraltro, a tutti i livelli aziendali, il valore di vincolo/opportunità rappresentato dalle capacità e attitudini professionali dei singoli lavoratori. Sotto questo profilo, si può in certa misura sostenere che si va estendendo verso il basso la considerazione per le *risorse umane* e per le iniziative formative. In effetti, a un numero crescente di lavoratori vengono offerte dall'azienda opportunità di agire con autonomia e responsabilità, aumenta così l'area dei *rapporti fiduciari*, governati da una condivisa etica del lavoro, che erano un tempo prerogativa dei ruoli dirigenti<sup>31</sup>.

*Etica, economia, affari.* A partire dai primi anni ottanta nelle società industriali avanzate si rinnova l'interesse per le implicazioni etiche delle attività economiche, non solo da parte di leader religiosi o di studiosi delle scienze economico-sociali, ma, fatto insolito e nuovo, da parte di un numero crescente di operatori economici. Sotto la pressione di eventi storico-sociali e di una mutata sensibilità per la «qualità della vita», ritorna in sostanza a galla ciò che era stato a lungo rimosso dalla cultura economica e imprenditoriale, in nome dell'automatica equità della «mano invisibile» del mercato, oppure dell'ineluttabile necessità di assoggettarsi alle «leggi ferree» dell'economia.

In Italia, un decisivo termine culturale di riferimento per l'avvio del dibattito è rappresentato dall'enciclica sociale *Laborem exercens* (1981) di Giovanni Paolo II, ripresa negli ambienti imprenditoriali in chiave per lo più polemica, ma talora anche come ipotesi di lavoro<sup>32</sup>. A ren-

<sup>30</sup> Si veda F. Amigoni, «Il sistema delle infrastrutture manageriali» in Rugiadini (a cura di), *La managerialità* cit., pp. 95-125, ove è svolta un'analisi comparativa della situazione nei paesi europei, con particolare riferimento alla Francia e alla Germania, oltre che naturalmente all'Italia. In tema di consulenza di direzione, segnaliamo gli atti del seminario «Imprese e consulenza di direzione: evoluzione di un rapporto», Bologna, ottobre 1986, nell'ambito del quale è stata presentata l'omonima ricerca curata da S. Salvemini. Un campo particolare di questa attività è rappresentata dalla selezione del «manager internazionale», ovvero dalla formazione degli «uomini-chiave» per l'estero; in proposito si rinvia ad alcuni contributi apparsi in *L'impresa*, 5, 1987, interamente dedicata alla «qualità del management come chiave del successo».

<sup>31</sup> Di questo orientamento dà interessante documentazione E. Auteri, «La nuova attenzione alle risorse umane» in *L'impresa*, 5, 1987.

<sup>32</sup> Sono in proposito da segnalare: AA.VV., *Imprenditori tra problemi economici e messaggio cristiano*, 1984; Documento dei 15, *A cinque anni dalla Laborem Exercens*, Roma 1986;



dere di moda tra gli operatori economici la questione etica contribuiscono in misura rilevante gli interventi su questo tema dei principali leader imprenditoriali<sup>33</sup>, che possono essere considerati testimoni privilegiati dell'oggettiva importanza del problema, ma anche delle sue possibili manipolazioni.

Accanto a posizioni principalmente preoccupate di mettere in discussione il primato degli approcci «economicisti» (e le relative prassi), alla luce di criteri ideali *extraeconomici*, ma non necessariamente *antieconomici* (ad esempio, il primato della persona, della giustizia e così via), ve ne sono altre esclusivamente *strumentali* che puntano a stendere una *vernice etica* su una prassi che in realtà non si ritiene di dover modificare. Tale inclinazione è del resto favorita dai significati indeterminati che il concetto di «etica» ha finito per assumere nel contesto delle società secolarizzate. Avendo perso dei riferimenti assoluti, l'etica si frantuma in tante «etiche» settoriali, così che la stessa persona può trovarsi a vivere secondo etiche contrapposte in rapporto ai ruoli che riveste di volta in volta. Sta in questo, sostanzialmente, l'ambiguità di espressioni come «etica degli affari» cui sarebbe meglio sostituire l'espressione «etica negli affari».

Il crescente interesse per tutte queste questioni è documentato dal moltiplicarsi di pubblicazioni, gruppi di lavoro, giornate di studio sul rapporto «etica ed economia» e da molteplici iniziative formative e associative aventi per oggetto la cosiddetta «business ethics»<sup>34</sup>.

I temi analizzati, in Italia e all'estero, investono campi assai disparati che vanno dal ruolo dell'impresa nell'economia capitalistica, ai principi e alle regole di comportamento quotidiano che gli operatori aziendali dovrebbero rispettare nell'esercizio delle proprie funzioni, e specialmente nelle relazioni con i diversi interlocutori interni ed esterni all'organizzazione.

A livello comparativo è oltremodo emblematico considerare quanto

AA.VV., «Etica ed economia in un'epoca di trasformazioni» in *Mondo economico*, 13, 1987; AA.VV., *Cultura, etica e finanza*, Milano, Ned, 1987; AA.VV., *Etica ed economia: riflessioni dal versante dell'impresa*, Milano, Edizioni del Sole 24 Ore, 1988.

<sup>33</sup> Valga per tutti il riferimento all'intervento di C. Romiti all'assemblea annuale dei Cavalieri del lavoro (Firenze, 16 maggio 1987) pubblicato con il titolo *Innovazione e sviluppo* in AA.VV., *Etica ed economia: riflessioni* cit.

<sup>34</sup> Significativo è l'avvio nel 1988 della rivista italiana *Etica degli affari*, promossa da M. Unnia di Prospecta e la costituzione di un omonimo gruppo di lavoro permanente (solo in parte connesso alla rivista), che funge in pratica da sezione italiana dell'European Board on Business Ethics (avviato a Bruxelles nel 1987). Tra le più recenti riflessioni sull'etica e l'economia si veda *Capitalismo e società. Etica, economia, democrazia*, Documenti di «Quale Impresa», Roma, ottobre 1990.

è accaduto negli Stati Uniti nel 1984, quando il 75 per cento delle prime 500 aziende statunitensi aveva dichiarato di aver introdotto dei «codici etici»; nel 1987 il presidente dell'ente di controllo della borsa valori di New York (la Sec) ha donato 23 milioni di dollari alla Harvard Business School per indagini sull'etica; nel 1988 le facoltà universitarie e le business school hanno offerto circa 500 corsi di «business ethics».

È in tale contesto che l'Asfor (l'Associazione per la formazione alla direzione aziendale) ha promosso nel 1989 il primo rapporto di ricerca su *Il manager di fronte ai problemi etici*<sup>35</sup>, al fine di esplorare, per l'apunto, i diversi orientamenti di valore sottostanti ai comportamenti dei dirigenti nell'esercizio delle loro funzioni, ma anche la sensibilità nei confronti delle implicazioni etiche dell'agire professionale. In concreto è stato intervistato un campione di 200 dirigenti, sulla base di una traccia di intervista a risposte aperte e di un successivo trattamento quantitativo delle informazioni.

Esplicitamente finalizzata alla messa a punto di iniziative di *management education* in ordine ai diversi problemi etici che si presentano nella vita aziendale, la ricerca ha evidenziato che i manager avvertono problemi morali principalmente nei confronti dei dipendenti (specie in tema di provvedimenti disciplinari e di riduzione degli organici) e via via degli *stakeholders* (norme legislative, protezione dell'ambiente, assunzioni), dei colleghi (correttezza, trasparenza) e dei clienti. In tutti i casi non sono riconoscibili, a detta dei ricercatori, standard etici forti e omogenei, ma solo una pluralità di concezioni flessibili e articolate; colpisce in particolare la scarsa capacità degli intervistati a declinare le riflessioni etiche a livelli micro, meso e macro e la tendenza a sottostimare la propria discrezionalità e quindi la propria responsabilità complessiva verso gli esiti delle proprie azioni.

*La dirigenza industriale dopo dieci anni.* In continuità con gli orientamenti operativi degli organismi di rappresentanza della categoria, la Fndai ha effettuato allo scadere degli anni ottanta la sua seconda indagine conoscitiva *Dirigenti '90*<sup>36</sup> per creare un ulteriore momento di «coesione categoriale», «proselitismo» e presentazione dell'«immagine vera» del dirigente industriale. Tale ricerca, effettuata con un questionario postale su un campione finale di 1835 unità, rappresenta in sostanza un'importante tappa per verificare i cambiamenti avvenuti in un decennio nella dirigenza industriale in termini di ruolo categoriale, aspettati-

<sup>35</sup> Asfor, *Il manager di fronte ai problemi etici*, Milano, Ipsoa, 1989.

<sup>36</sup> Fndai, *Dirigenti '90. Indagine conoscitiva sui dirigenti industriali*, Roma, 1990.



ve professionali e attese sindacali. Tutti questi elementi sono utilmente rapportabili al tipo di azienda, all'età e alla formazione di base degli intervistati; è comunque interessante notare che i dirigenti sembrano esprimere un maggior livello di soddisfazione per gli aspetti economici e decisionali rispetto ai dieci anni precedenti.

#### 4. Verso nuove prospettive di ricerca

L'analisi delle ricerche sul campo condotte negli anni sessanta e settanta mostra che esse hanno in comune l'interesse per il dirigente della grande impresa. Tale preferenza è spiegabile non solo con il fatto che la presunta rivoluzione manageriale si sarebbe verificata in queste organizzazioni, ma più profondamente nella convinzione, allora prevalente, che il modello di sviluppo della struttura produttiva avrebbe portato al primato delle grandi unità e al lento, ma inesorabile, declino di quelle piccole.

Dalla seconda metà degli anni settanta, tale valutazione è stata però ridimensionata dal manifestarsi di una certa crisi di governabilità e flessibilità delle grandi imprese e dalla contemporanea vitalità delle piccole e medie imprese che ha portato ad una loro attenta riconsiderazione per la comprensione del «caso italiano» e la conseguente, rinnovata, attenzione anche per i loro gruppi dirigenti.

È in questo contesto strutturale che trova giustificazione e rilievo il passaggio dallo studio del dirigente come «uomo della grande organizzazione», a quello del meno anonimo dirigente d'impresa «minore».

Molti sono – come abbiamo analiticamente documentato – gli interrogativi sollevati dalla presenza sempre più massiccia ai vertici delle organizzazioni economiche di professionisti della direzione che traggono la propria fondamentale legittimazione dalla propria capacità di conseguire risultati positivi nei diversi settori aziendali. Gran parte di questi interrogativi – su il *potere in azienda*, l'*etica del lavoro*, le *capacità professionali*, la *collocazione politico-sociale*, l'*associazionismo sindacale* – hanno carattere permanente, anche se vengono alla ribalta con maggiore o minore intensità, in rapporto a specifiche congiunture economiche e culturali. Ciò significa che ogni ricerca sui dirigenti non può evitare di misurarsi con tali questioni e cercare di trarre su di esse indicazioni teoriche e operative.

La possibilità di pervenire a conoscenze generali e a possibili comparazioni dipende in modo determinante dalla metodologia d'analisi (qualitativa o quantitativa) e dall'estensione e rappresentatività dei campio-

ni considerati; essendo comunque impensabile che una sola ricerca possa approfondire l'insieme degli aspetti di sicuro interesse, è importante sviluppare progetti a più moduli tra loro integrati.

Le ricerche nazionali offrono, ci sembra, una panoramica interessante della composta problematica professionale e sociale connessa ai ruoli direttivi nelle organizzazioni. Pur presentando molti nodi tematici comuni, nessuna di queste ricerche ha coinvolto però un adeguato campione di tutta la popolazione dirigente in grado di rappresentare le sue fondamentali articolazioni interne in termini di *settori di attività* (agricoltura, industria, credito, assicurazioni, pubblica amministrazione), di *dimensioni* (grandi e piccole) delle organizzazioni in cui i dirigenti operano, di *livelli funzionali* (*top* o *middle*); tali ricerche non consentono dunque di operare confronti diretti fra i sottogruppi che, all'atto pratico, differenziano sensibilmente la condizione dei dirigenti.

A tali esigenze consente di rispondere in larga parte la ricerca «I dirigenti nelle innovazioni sociali degli anni ottanta» promossa dalla Fondazione Agnelli nell'ambito del progetto «Società italiana e innovazioni tecnologiche», oggetto di analitica presentazione nei capitoli seguenti.



## SECONDA PARTE

### Cultura dei dirigenti e cultura degli italiani: un'analisi comparata

#### Problemi

Di fronte alle innovazioni tecnologiche e organizzative, il dirigente si trova in una posizione oggettiva che è solo sfavante tempo per reagire. La loro posizione è particolarmente avvincente in quanto essi si trovano al crocevia di molteplici innovazioni (tecnologiche, organizzative, organizzative) e sono dunque in continua evoluzione. Il per loro, il tempo relativo temporale è, i caratteri ed importanza delle innovazioni, la loro in fase di decollo o di consolidamento. E' qui la possibilità di di fronte al variegato, con un certo anticipo rispetto al loro problema, il tempo di quella delle innovazioni in corso, spesso se diventa e si realizza. E' un problema che sta portato di interesse delle loro organizzazioni.

La posizione del dirigente è però anche particolare, non è quella proprio perché ad essi compete prendere decisioni, ma per la loro assenza talora avere il tempo e la possibilità di farlo. E' un problema che si verifica, in particolare, quando il dirigente è costretto a prendere decisioni e soluzioni pressa da altri piuttosto che a tempo. E' un problema che, in questi casi, la natura innovativa, particolarmente, è proprio quella possibilità/esplicita di decisioni che si presenta di fronte al regista funzionale e, soprattutto, il ruolo di regista di dirigente, privandolo della fonte di ispirazione per proprio.

Per questa serie di ragioni, la quarta categoria di informazioni che si attende dalle informazioni che concernono di volta in volta il dato dai dirigenti al loro lavoro di carattere e di natura che si ripresenta nel proprio ambito di lavoro.

Su questa tendenza incidono le loro caratteristiche, non solo le loro passioni e le capacità soggettive del dirigente, ma anche le misure consistenti, le caratteristiche dell'organizzazione, le sue risorse. In generale si dovrebbe riflettere, anzitutto, sulla cultura e sui dirigenti che operano in organizzazioni caratterizzate da una cultura



## Capitolo secondo

### Dirigenti e innovazioni tecnologiche negli anni ottanta

#### *Premessa*

Di fronte alle innovazioni tecnologiche e organizzative i dirigenti si trovano in una *posizione* oggettiva che è allo stesso tempo *privilegiata* e *critica*. La loro posizione è particolarmente *privilegiata* in quanto essi si trovano al crocevia di molteplici informazioni (interne ed esterne alla propria organizzazione) e sono dunque in condizioni favorevoli per conoscere, con relativa tempestività, i caratteri e l'importanza delle innovazioni che sono in fase di decollo o di consolidamento. Da qui la possibilità dei dirigenti di vagliare, con un certo anticipo rispetto al largo pubblico, il senso di marcia delle tendenze in corso, specie se destinate a produrre ripercussioni di vasta portata all'interno delle loro organizzazioni.

La posizione dei dirigenti è però anche particolarmente *critica* proprio perché ad essi compete prendere decisioni sui passi da compiere, senza talora avere il tempo e la possibilità di valutarne a fondo l'impatto. Ciò si verifica, in particolare, allorché il dirigente si trovi a *subire* decisioni e soluzioni prese da altri piuttosto che a *sceglierle* autonomamente. In questo senso le ondate innovative potrebbero mettere in crisi proprio quella possibilità/capacità di decidere che rappresenta il principale requisito funzionale e, soprattutto, il tratto distintivo del dirigente, privandolo della fonte di legittimazione più prestigiosa.

Per questa serie di ragioni, in questo capitolo verrà posta particolare attenzione sulle informazioni che consentono di verificare il contributo dato dai dirigenti all'introduzione di concrete e significative innovazioni nel proprio ambito di lavoro.

Su questa tendenza incidono – è bene sottolinearlo – non solo le propensioni e le capacità soggettive del singolo dirigente, ma anche, e in misura consistente, le caratteristiche dell'organizzazione in cui essi operano. In generale si devono in effetti scontare notevoli disparità tra i dirigenti che operano in organizzazioni economico-produttive primaria-

mente orientate al mercato o comunque al profitto (caso tipico le imprese industriali private) e i dirigenti che invece operano in organizzazioni *non profit*, come gli enti pubblici. Parimenti significative sono le dimensioni organizzative, cui si riconnettono differenti disponibilità di capitale economico e di capitale professionale.

Volendo verificare la tipicità di quella che in sintesi possiamo chiamare la «cultura tecnologica» della classe dirigente economica nazionale ci si propone in questo primo capitolo di conseguire i seguenti obiettivi:

1) Conoscere in quale misura il composito aggregato socioprofessionale dei dirigenti ha influenzato i processi di innovazione tecnologica e organizzativa e quale rappresentazione ha dei loro effetti sociali.

2) Evidenziare le eventuali differenze di comportamento e atteggiamento dei dirigenti industriali rispetto ai colleghi degli altri settori, per verificare in che misura il primo gruppo sia portatore di una propria cultura economico-sociale.

3) Approfondire nei loro tratti costitutivi le differenze tra i dirigenti in rapporto alla dimensione (grande e piccola), alla proprietà (pubblica o privata)<sup>1</sup>, alla collocazione geografica dell'organizzazione in cui operano, oltre che in rapporto ai loro tratti personali (età, formazione culturale, status).

4) Valutare il grado di differenziazione culturale esistente nel nostro paese tra una parte rilevante dell'élite economica e l'insieme della popolazione in condizione professionale, potendo confrontare sulle medesime questioni le opinioni di un campione di 2430 soggetti, rappresentativo a livello nazionale.

## 1. *La crescita quantitativa dei dirigenti negli anni sessanta-ottanta*

È opinione ancora diffusa tra molti dirigenti che la loro categoria si sia progressivamente «inflazionata» nel corso degli ultimi due decenni, a causa di una crescita eccessivamente accelerata in rapporto alle restanti qualifiche professionali (operai, impiegati, lavoratori autonomi e

<sup>1</sup> Appartiene alle ipotesi di partenza verificare in che misura vi siano differenze di atteggiamento e di comportamento tra i dirigenti del settore privato e pubblico, con riferimento sia al campione complessivo che al sottocampione specificamente industriale; in quest'ultimo caso però gli operatori in aziende pubbliche sono troppo pochi (14%) per dare risultati generalizzabili è pertanto più opportuno considerare l'influsso della variabile in questione solo sull'intero campione, formato per 2/3 da dirigenti del settore privato e per un terzo da dirigenti del settore pubblico.



coadiuvanti, liberi professionisti, imprenditori). Al di là di questa valutazione polemica – di cui, come abbiamo visto, alcune ricerche hanno analizzato i motivi –, è innegabile che dal dopoguerra a oggi vi sia stato un costante aumento (in termini assoluti e relativi) di persone inquadrare con la qualifica di «dirigente», sulla base di condizioni contrattuali definite a livello nazionale ed aziendale.

Alla fine del 1960 i dirigenti censiti dalla Cida – la Confederazione nazionale cui aderiscono tutte le categorie di dirigenti d'azienda – erano in tutto 24.828, di cui 21.832 (87,9%) in servizio attivo e i rimanenti 2.996 (12,1%) in pensione. Alla fine del 1985 il corrispondente totale generale era di 128.736 dirigenti, di cui 98.951 (76,8%) in servizio attivo e 29.775 (22,2%) pensionati. Nel periodo considerato il rapporto fra dirigenti attivi e dirigenti in pensione subisce in pratica una sensibile variazione in favore di questi ultimi<sup>2</sup> (si vedano la tabella 1 e la figura 1).

Fatti uguali a 100 i valori del 1960, si può notare che il numero complessivo dei dirigenti nel 1985 è cresciuto di oltre 5 volte (numero indice = 518); il corrispondente numero dei dirigenti attivi è aumentato di 4,5 volte (n.i. = 453), mentre quello dei dirigenti in pensione è aumentato di quasi 10 volte (n.i. = 993).

Nel decennio 1960-69 l'incremento assoluto dei *dirigenti in servizio attivo* è di 14.840 unità, con un tasso annuo di crescita media del 6,8%; nel successivo decennio 1970-79 l'ulteriore incremento assoluto è di 38.390 unità, con un tasso annuo di crescita media che passa al 10,5%. Alla fine del 1979 il numero dei dirigenti attivi è in pratica più che raddoppiato rispetto al 1969. Nei sei anni del periodo 1980-85 i dirigenti attivi crescono di altre 23.889 unità, con un tasso annuo medio del 5,3%, che segna un rallentamento di tendenza nei confronti dei periodi precedenti.

Tabella 1. *Andamento iscrizioni alla Cida dei dirigenti, 1960-85.*

Fine anno	Totale iscritti		Dirigenti attivi		Dirigenti in pensione	
	Valori assoluti	Numero indice	Valori assoluti	Numero indice	Valori assoluti	Numero indice
1960	24.828	100	21.832	100	2.996	100
1969	44.826	180	36.672	168	7.594	253
1979	93.334	376	75.062	343	19.272	643
1985	128.736	518	98.951	453	29.775	993

<sup>2</sup> Calcolata sul totale dei dirigenti attivi la percentuale dei dirigenti in pensione passa dal 13,7% nel 1960, al 20,7% nel 1969, al 25% nel 1979 e al 30% nel 1985.

Figura 1 - Andamento iscrizioni alla Cida dei dirigenti, 1960-85.

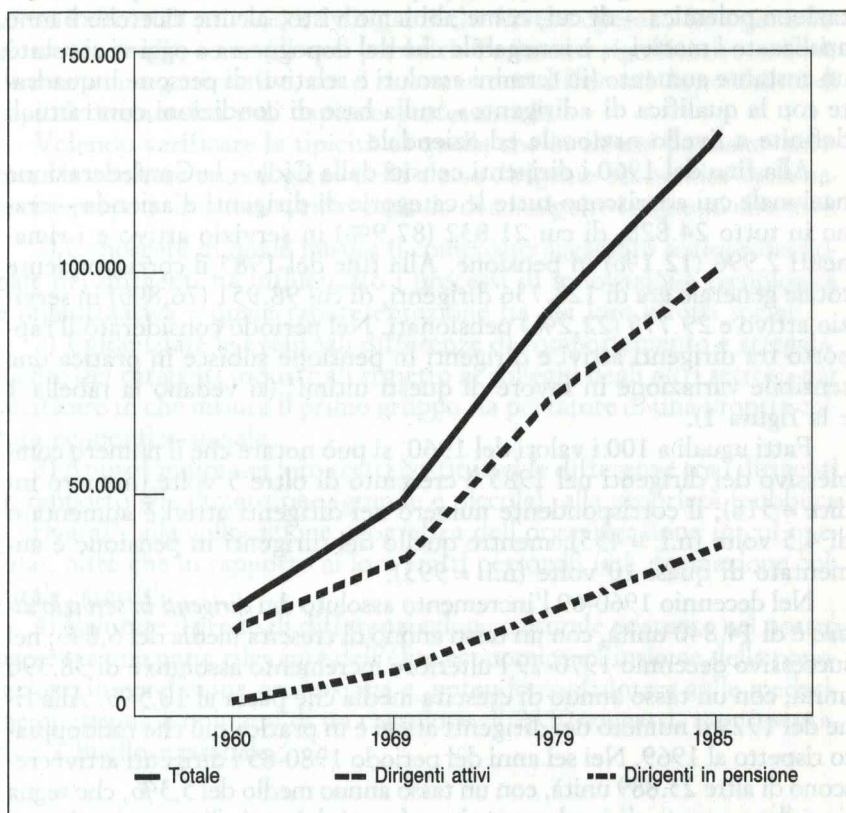


Tabella 2. Tasso annuo medio di crescita di iscrizioni alla Cida dei dirigenti, 1960-85 (valori dell'incremento percentuale).

Periodo	Totale iscritti	Dirigenti attivi	Dirigenti in pensione
1960-69	+ 8,0	+ 6,8	+ 15,3
1970-79	+ 10,8	+ 10,5	+ 15,4
1980-85	+ 6,3	+ 5,3	+ 9,1
1960-85	+ 16,7	+ 14,1	+ 35,7

Di pari interesse è l'andamento dei *dirigenti in pensione*, il cui tasso annuo medio di crescita raggiunge in questo caso il 15,3% nel decennio 1960-69, il 15,4% nel decennio 1970-79 e infine il 9,1% nel periodo 1980-85 (si veda la tabella 2).

Il considerevole processo di invecchiamento ha avuto anche in questo caso importanti conseguenze sulle politiche pensionistiche; da qui la richiesta delle associazioni dirigenziali di sempre maggiori benefici contrattuali per il periodo di quiescenza e la decisa opposizione verso tutti quei progetti di riforma del sistema previdenziale orientati a limitare l'autonomia gestionale dei fondi pensione integrativi e speciali.

Abbiamo fin qui considerato linee di tendenza generali del mondo dirigenziale senza tener conto delle importanti differenziazioni interne che lo caratterizzano, sotto il profilo del settore d'impiego e della distribuzione territoriale.

Alcuni dati forniti al Ministero del Lavoro dalla Cida indicano (si veda la tabella 3) che nel 1986, il 52,5% di tutti i dirigenti (stimati in circa 142.500) operava nel *settore industriale*, mentre la rimanente parte operava nel *commercio* (14,4%), nel *credito* (22,4%), nelle *assicurazioni* (1,7%), nell'*agricoltura* (1%) e nella *funzione pubblica* (8%). Ancorché tra il 1980 e il 1986 i dirigenti industriali siano passati da 66.000 a 74.500 unità (+ 12,8%), il loro peso relativo sul totale dei dirigenti è invece calato (- 5,9%), diversamente da quanto avvenuto per i dirigenti del commercio (+ 2%), del credito (+ 2,1%), e della pubblica amministrazione (+ 2,6%) (si veda la figura 2).

Anche tra i dirigenti si riscontra in pratica quel processo di «terzizzazione» della struttura economica che caratterizza la società cosiddetta «postindustriale» o «neoindustriale». Questo stretto legame tra la composizione dei gruppi dirigenti e le caratteristiche del sistema economico-sociale si rende visibile anche analizzando la distribuzione territoriale (si veda la tabella 4).

Rispetto alla ripartizione complessiva dei dirigenti, a fine 1986 i *dirigenti industriali* sono sovrarappresentati nel Nord-Ovest (54% contro il 48,8%) e nel Nord-Est (17,1% contro 16,8%), sono invece sottorappresentati nel Centro (21,4% contro 22,9%), nel Sud (4,9% contro 7,2%) e nelle Isole (2,2% contro 4,0%) (si veda la figura 3).



Tabella 3. *Variazioni per settori d'attività del campione dirigenti, 1980 e 1986.*

Settori	1980		1986		$\Delta$ % 1986-1980
	Valore assoluto	%	Valore assoluto	%	
Industria	66.000	58,4	74.500	52,5	- 5,9
Commercio	14.000	12,4	20.500	14,4	+ 2,0
Credito	23.000	20,3	32.000	22,4	+ 2,1
Assicurazioni	2.500	2,2	2.500	1,7	- 0,5
Agricoltura	1.500	1,3	1.500	1,0	- 0,3
Funzione Pubblica	6.000	5,4	11.500	8,0	+ 2,6
Totale	113.000	100,0	142.500	100,0	-

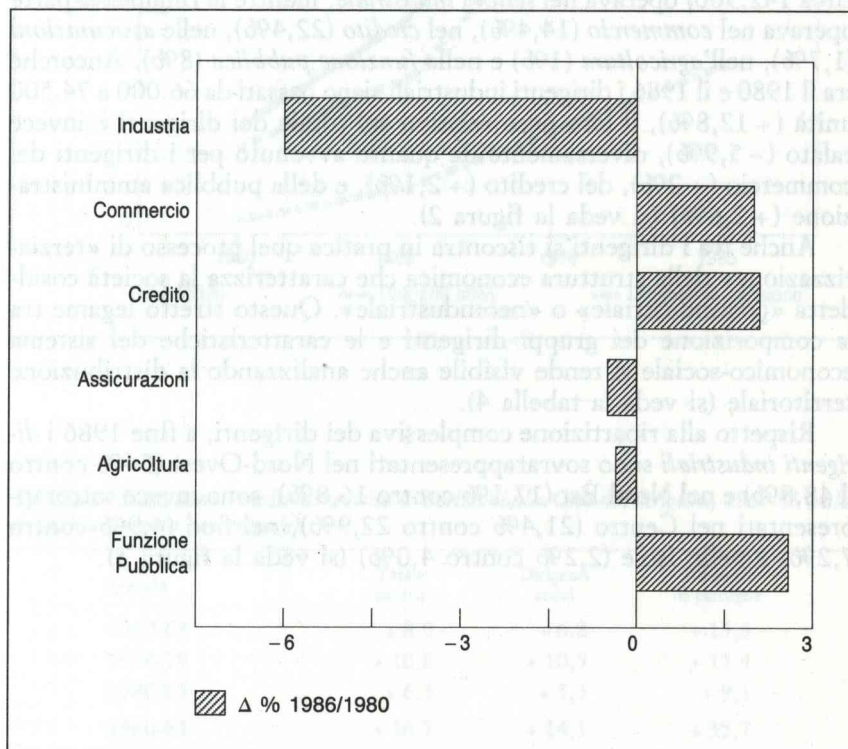
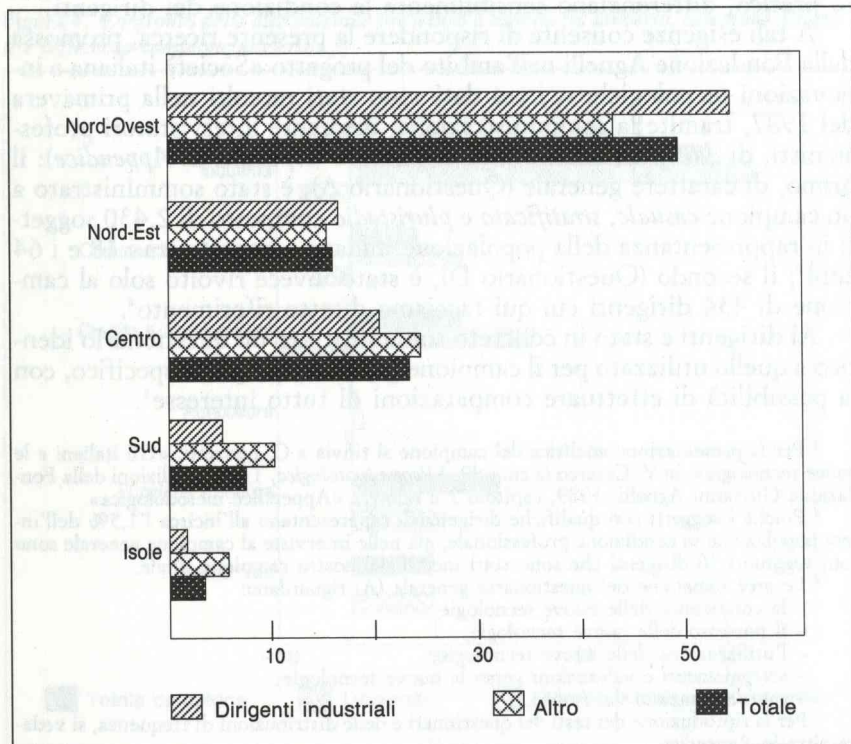
Figura 2. *Variazioni per settori d'attività del campione dirigenti, 1980 e 1986.*

Tabella 4. *Distribuzione territoriale dirigenti industriali e non industriali, fine 1986.*

Settori	Industria		Altro		Totale	
	Valore assoluto	%	Valore assoluto	%	Valore assoluto	%
Nord-Ovest	40.168	54,0	29.299	43,1	69.467	48,8
Nord-Est	12.711	17,1	11.187	16,5	23.898	16,8
Centro	15.933	21,4	16.653	24,5	32.586	22,9
Sud	3.688	4,9	6.582	9,7	10.270	7,2
Isole	1.640	2,2	4.068	6,0	5.708	4,0
Estero	306	0,4	115	0,2	421	0,3
Totale	74.446	100,0	67.904	100,0	142.350	100,0

Figura 3. *Distribuzione territoriale del campione dirigenti, dirigenti industriali e non industriali.*

## 2. Dirigenti industriali e non industriali: profilo del campione

La possibilità di pervenire a conoscenze generali e a possibili comparazioni dipende in modo determinante dalla metodologia d'analisi (qualitativa o quantitativa) e dall'estensione e rappresentatività dei campioni considerati.

Le ricerche passate in rassegna nella prima parte del volume hanno offerto senz'altro una panoramica di pieno interesse sulla composita problematica professionale e sociale connessa ai ruoli direttivi nelle organizzazioni economiche. Nessuna di tali ricerche ha coinvolto però un adeguato campione dell'intera popolazione dirigente, in grado di rappresentare le sue fondamentali articolazioni interne in termini di *settori di attività* (agricoltura, industria, credito, assicurazioni, pubblica amministrazione), di *dimensioni* (grandi e piccole) delle organizzazioni in cui i dirigenti operano, di *livelli funzionali* (*top* o *middle*); in pratica, esse non consentono di operare confronti diretti tra i sottogruppi che, all'atto pratico, differenziano sensibilmente la condizione dei dirigenti.

A tali esigenze consente di rispondere la presente ricerca, promossa dalla Fondazione Agnelli nell'ambito del progetto «Società italiana e innovazioni tecnologiche», i cui dati sono stati raccolti nella primavera del 1987, tramite la somministrazione, mediante intervistatori professionisti, di *due questionari di tipo strutturato* (riportati in *Appendice*): il primo, di carattere generale (Questionario A), è stato somministrato a un campione *casuale, stratificato e pluristadio* composto di 2.430 soggetti in rappresentanza della popolazione italiana compresa tra i 18 e i 64 anni<sup>3</sup>; il secondo (Questionario D), è stato invece rivolto solo al campione di 434 dirigenti cui qui facciamo diretto riferimento<sup>4</sup>.

Ai dirigenti è stato in concreto somministrato un questionario identico a quello utilizzato per il campione generale e in parte specifico, con la possibilità di effettuare comparazioni di tutto interesse<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> Per la presentazione analitica del campione si rinvia a C. Lanzetti, «Gli italiani e le nuove tecnologie», in V. Cesareo (a cura di), *L'icona tecnologica*, Torino, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli, 1989, capitolo 2 e relativa «Appendice metodologica».

<sup>4</sup> Poiché i soggetti con qualifiche dirigenziali rappresentano all'incirca l'1,5% dell'intera popolazione in condizione professionale, già nelle interviste al campione generale sono stati raggiunti 30 dirigenti che sono stati inclusi nel nostro campione finale.

<sup>5</sup> Le aree tematiche del questionario generale (A) riguardano:

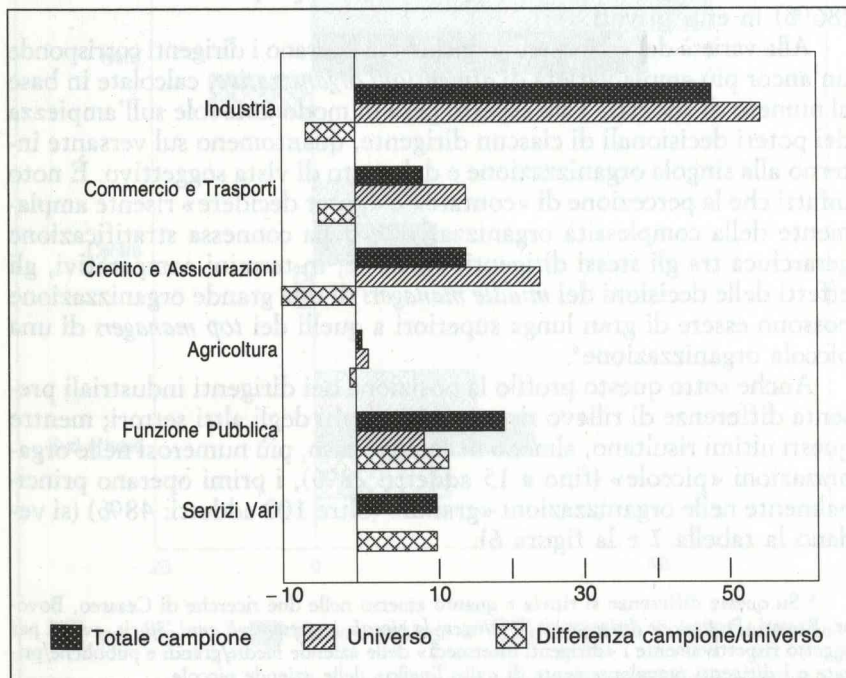
- la conoscenza delle nuove tecnologie;
- il possesso delle nuove tecnologie;
- l'utilizzazione delle nuove tecnologie;
- atteggiamenti e valutazioni verso le nuove tecnologie;
- rappresentazioni del futuro.

Per la riproduzione dei testi dei questionari e delle distribuzioni di frequenza, si veda non oltre le *Appendici*.



Tabella 5. *Distribuzione per settori d'attività del campione dirigenti (v.38).*

Settori	Valori assoluti	Totale campione %	Universo 1986 %	Campione/ universo
Industria	200	46,1	52,5	-6,4
Commercio e Trasporti	41	9,4	14,4	-5,0
Credito e Assicurazioni	63	14,5	24,1	-9,6
Agricoltura	3	0,7	1,0	-0,3
Funzione Pubblica	84	19,4	8,0	+11,4
Servizi vari	43	9,9	-	+9,9
Totale	434	100,0	100,0	-

Figura 4. *Confronto della distribuzione per settori d'attività fra universo, campione dirigenti e differenza campione/universo.*

La distribuzione per *settori di attività* del campione (v. 38) (si veda la tabella 5) è più articolata di quella dell'universo (si veda la tabella 3) e presenta significativi scostamenti percentuali, specie per quanto riguarda la funzione pubblica e i servizi vari (figura 4); la non perfetta proporzionalità non va comunque a scapito della varietà e casualità del campione, che si può considerare soddisfacentemente rappresentativo dell'intero mondo dirigenziale. Poco meno della metà (46%) del campione lavora in aziende del settore industriale, mentre la parte rimanente opera nel sempre più vasto arcipelago terziario «tradizionale» e «avanzato».

Dal punto di vista della distribuzione territoriale, il campione di riferimento è principalmente concentrato nelle regioni del Nord, in misura tuttavia inferiore alla corrispondente distribuzione dell'universo (si veda la tabella 4), specie nel caso dei dirigenti industriali; nel campione risultano in sostanza sovrarappresentati i dirigenti del Sud-Isole (si vedano la tabella 6 e la figura 5).

Dal punto di vista della proprietà (v. 37) risultano maggioritarie le organizzazioni private (67%), cui seguono a netta distanza quelle interamente pubbliche o parastatali (25%) e le società a partecipazione statale (8%); i dirigenti industriali operano comunque pressoché interamente (86%) in enti privati.

Alla varietà dei settori economici in cui operano i dirigenti corrisponde un'ancor più ampia varietà di *dimensioni organizzative*, calcolate in base al numero di addetti. Tale aspetto pesa in modo notevole sull'ampiezza dei poteri decisionali di ciascun dirigente, quantomeno sul versante interno alla singola organizzazione e dal punto di vista soggettivo. È noto infatti che la percezione di «contare» e «poter decidere» risente ampiamente della complessità organizzativa e della connessa stratificazione gerarchica tra gli stessi dirigenti, anche se, in termini comparativi, gli effetti delle decisioni dei *middle managers* di una grande organizzazione possono essere di gran lunga superiori a quelli dei *top managers* di una piccola organizzazione<sup>6</sup>.

Anche sotto questo profilo la posizione dei dirigenti industriali presenta differenze di rilievo rispetto ai colleghi degli altri settori; mentre questi ultimi risultano, almeno nel nostro caso, più numerosi nelle organizzazioni «piccole» (fino a 15 addetti: 28%), i primi operano principalmente nelle organizzazioni «grandi» (oltre 100 addetti: 48%) (si vedano la tabella 7 e la figura 6).

<sup>6</sup> Su queste differenze si rinvia a quanto emerso nelle due ricerche di Cesareo, Bovone, Rovati, *Professione dirigente* cit. e *Dirigere la piccola impresa negli anni '80* cit. aventi per oggetto rispettivamente i «dirigenti intermedi» delle aziende medie/grandi e pubbliche/private e i dirigenti prevalentemente di «alto livello» delle aziende piccole.

Tabella 6. *Distribuzione territoriale per settori industriali e non industriali del campione dirigenti.*

	Industria		Altri settori		Totale		Campione/ universo
	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	
Nord	115	57,5	99	42,3	214	49,3	-16,3
Centro	37	18,5	44	18,8	81	18,7	-4,2
Sud e Isole	48	24,0	91	38,9	139	32,0	+ 20,5
Totale	200	100,0	234	100,0	434	100,0	-

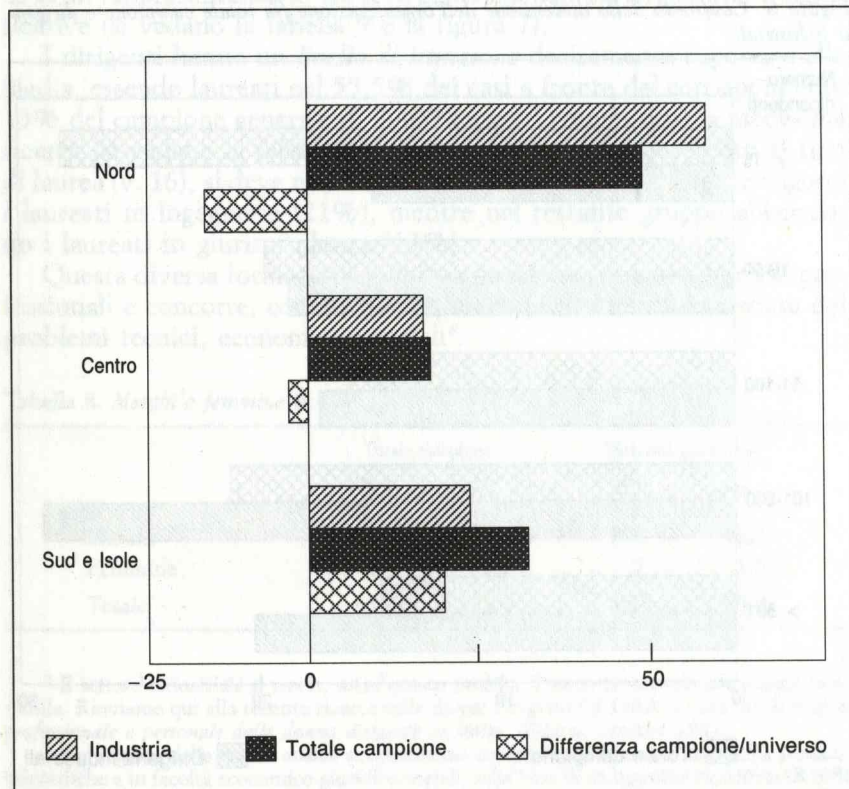
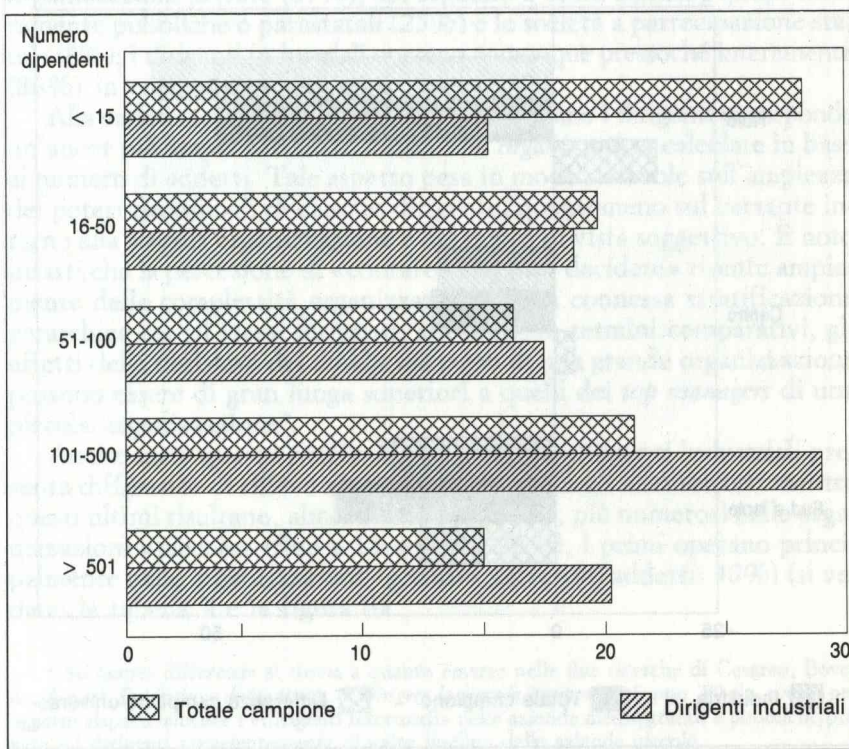
Figura 5. *Confronto della distribuzione territoriale fra settore industriale, totale campione e differenza campione/universo.*



Tabella 7. *Dimensioni dell'organizzazione fra totale campione e dirigenti industriali (v.437, valori in percentuale).*

Numero dipendenti	Totale campione	Dirigenti industriali
Fino a 15	27,8	15,6
Da 16 a 50	19,9	18,6
Da 51 a 100	16,4	17,6
(16-100)	36,3	36,2
Da 101 a 500	20,8	28,1
Oltre 500	15,0	20,1
(101 e oltre)	35,8	48,2
Totale	100,0	100,0

Figura 6. *Confronto della dimensione dell'organizzazione fra totale campione e dirigenti industriali.*



### 3. Caratteristiche socio-anagrafiche

Che l'accesso alle posizioni dirigenziali sia decisamente squilibrato a favore degli uomini è cosa risaputa, meno nota però è la misura di questo scarto, che in questa ricerca campionaria risulta pari a 1 donna dirigente ogni 16 colleghi maschi nell'intera categoria e a 1 donna dirigente ogni 27 colleghi nella categoria industriale (v. 1) (tabella 8)<sup>7</sup>.

L'età media degli intervistati è di 46,4 anni per l'intero campione ed è leggermente superiore (47 anni) nel sottocampione dei dirigenti industriali. Le classi d'età più rappresentate sono quelle centrali (41-45 anni e 46-50 anni), nella misura, rispettivamente, del 24-20% per l'intero campione e del 22-25% per il gruppo industriale. Ai fini delle successive analisi comparative, utilizzeremo le tre classi d'età  $\leq 40$ , 41-50,  $\geq 51$  in rappresentanza di tre leve generazionali particolarmente significative (si vedano la tabella 9 e la figura 7).

I dirigenti hanno un *livello di istruzione* decisamente superiore alla media, essendo laureati nel 55,5% dei casi a fronte del corrispondente 13% del campione generale di 2.400 soggetti coinvolti nella medesima ricerca (si vedano la tabella 10 e la figura 8). Con riferimento al tipo di laurea (v. 16), si deve notare che tra i dirigenti industriali prevalgono i laureati in ingegneria (21%), mentre nel restante gruppo abbondano i laureati in giurisprudenza (13%).

Questa diversa formazione culturale incide sui percorsi e i ruoli professionali e concorre, come si vedrà, a creare visioni differenziate dei problemi tecnici, economici e sociali<sup>8</sup>.

Tabella 8. *Maschi e femmine (v. 1).*

	Totale campione		Dirigenti industriali	
	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%
Maschi	406	93,8	192	96,5
Femmine	27	6,2	7	3,5
Totale	433	100,0	199	100,0

<sup>7</sup> Il settore industriale si rivela, sotto questo profilo, il meno favorevole alla scalata femminile. Rinviamo qui alla recente ricerca sulle donne dirigenti CRORA (a cura di), *Il profilo professionale e personale della donna dirigente in Italia*, Milano, ottobre 1987.

<sup>8</sup> Nel seguito delle nostre analisi si opereranno confronti tra i laureati in facoltà tecnico-scientifiche e in facoltà economico-giuridico-sociali, sulla base di un'apposita ricodifica (R16B) della originale variabile v. 16.

Tabella 9. *Età (anni compiuti) dei dirigenti (v.2, valori in percentuale).*

Anni	Totale campione	Dirigenti industriali
Fino 40	21,8	19,7
41-45	23,7	21,7
46-50	20,5	25,3
(41-50)	44,2	47,0
51 e oltre	33,0	33,3
Totale	100,0	100,0

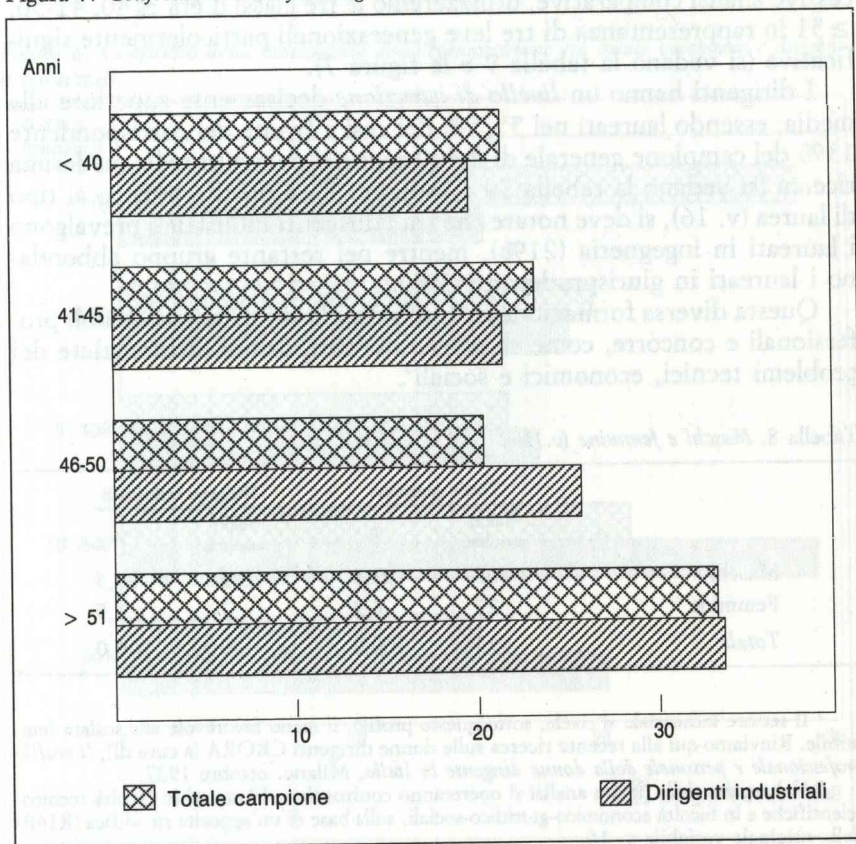
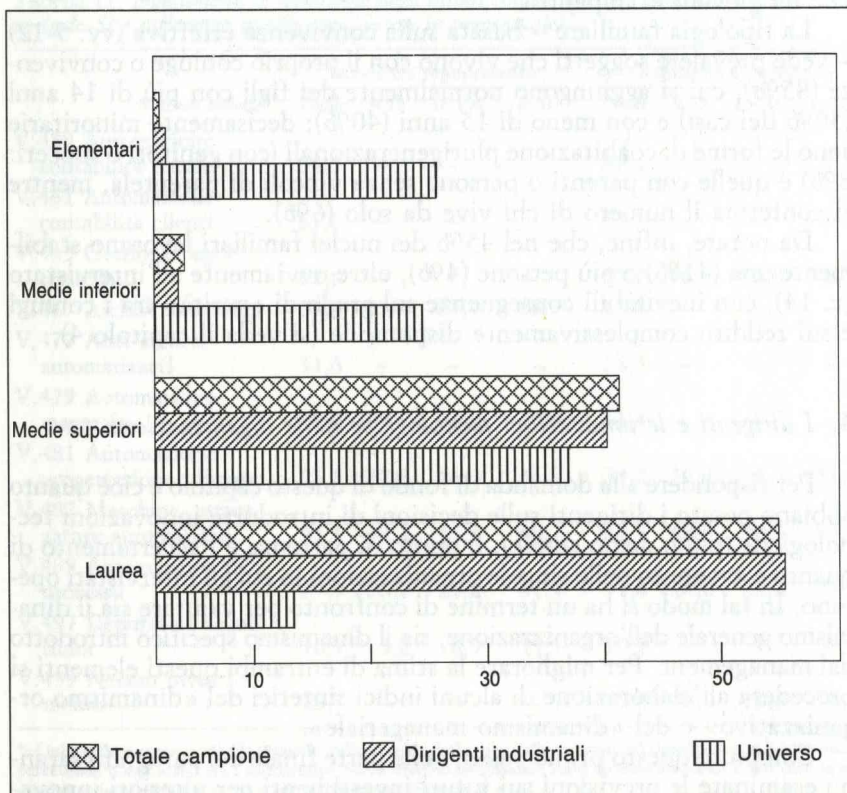
Figura 7. *Confronto sull'età fra dirigenti industriali e totale campione.*



Tabella 10. *Titolo di studio fra i dirigenti (v.16, valori in percentuale).*

Titolo di studio	Totale campione	Dirigenti industriali	Universo
Elementari	0,9	1,5	25,5
Medie inferiori	2,6	2,5	24,3
Medie superiori	41,1	40,2	37,2
Laurea	55,4	55,8	13,0
<i>Totale</i>	100,0	100,0	100,0

Figura 8. *Confronto sul titolo di studio fra dirigenti industriali, totale campione e universo.*

Per ragioni connesse all'età media i dirigenti sono per la quasi totalità (86% circa) coniugati (v. 3); rispetto alla media del campione generale (1,5%), i manager detengono un leggero «primato» in fatto di separazioni e divorzi (4,2% il campione totale e 5% il campione industriale), notoriamente più diffusi nei ceti medio-superiori, per cause sia culturali sia economiche.

La quasi totalità dei coniugati ha uno o più figli (v. 19: 86%), che in media sono 2 per ogni nucleo familiare (v. 20). I figli con più di 14 anni sono mediamente 1,3 (v. 21). Questa ampia presenza di figli ultraquattordicenni offrirà l'occasione per esaminare gli orientamenti dei dirigenti in tema di formazione scolastica (si veda il capitolo 4).

La dimensione dei nuclei familiari è mediamente di 3,5 membri con valore modale attestato sulle 4 unità (v. 13); nella distribuzione del campione pesano poco le famiglie «unipersonali» (6%), formate cioè da «single», che notoriamente sono soprattutto composte da anziani, piuttosto che da giovani «rampanti».

La tipologia familiare – basata sulla convivenza effettiva (vv. 5-12) – vede prevalere soggetti che vivono con il proprio coniuge o convivente (85%), cui si aggiungono normalmente dei figli con più di 14 anni (50% dei casi) e con meno di 15 anni (40%); decisamente minoritarie sono le forme di coabitazione plurigenerazionali (con genitori o suoceri: 8%) e quelle con parenti o persone senza vincoli di parentela, mentre si conferma il numero di chi vive da solo (6%).

Da notare, infine, che nel 45% dei nuclei familiari lavorano stabilmente una (41%) o più persone (4%), oltre ovviamente all'intervistato (v. 14), con inevitabili conseguenze sul grado di «parità» tra i coniugi e sul reddito complessivamente disponibile (si veda il capitolo 4).

#### 4. *I dirigenti e le innovazioni tecnologiche nelle organizzazioni*

Per rispondere alla domanda di fondo di questo capitolo e cioè quanto abbiano pesato i dirigenti sulle decisioni di introdurre innovazioni tecnologiche (più o meno ampie), il punto di partenza è l'accertamento di quanto è avvenuto nelle singole organizzazioni in cui gli intervistati operano. In tal modo si ha un termine di confronto per valutare sia il dinamismo generale dell'organizzazione, sia il dinamismo specifico introdotto dal management. Per migliorare la stima di entrambi questi elementi si procederà all'elaborazione di alcuni indici sintetici del «dinamismo organizzativo» e del «dinamismo manageriale».

Compiuto questo primo passo, nella parte finale del paragrafo saranno esaminate le previsioni sui futuri investimenti per ulteriori innova-

zioni tecnologiche, introducendoci con ciò alle valutazioni sugli effetti passati e futuri delle nuove tecnologie, che saranno oggetto di approfondimento nel capitolo successivo.

#### 4.1. Le innovazioni tecnologiche nelle organizzazioni

Secondo una prima serie di indicazioni, negli ultimi cinque anni l'85% delle organizzazioni ha compiuto investimenti «significativi» in tecnologie (v. 458). In particolare, nelle organizzazioni industriali gli investimenti tecnologici sono avvenuti prevalentemente nell'automazione della contabilità clienti e fornitori (v. 461: 77%), nelle macchine e attrezzature automatiche (v. 487: 68%), nell'automazione della contabilità fiscale (v. 459: 67%), nella gestione del personale, paghe e contributi (v. 463: 66%), nell'automazione del magazzino (v. 479: 61%) (si veda la tabella 11).

Tabella 11. *Investimenti in tecnologie negli ultimi cinque anni per dimensioni organizzative (solo Sì e differenze significative, valori in percentuale)\*.*

Numero addetti	Dimensioni organizzazione				Organizzazioni industriali			
	Totale	≤ 15	16-100	≥ 101	Totale	≤ 15	16-100	≥ 101
V.459 Automazione contabilità fiscale	54,5	-	-	-	67,4	-	-	-
V.461 Automazione contabilità clienti	61,6	-	-	-	77,1	-	-	-
V.463 Gestione paghe contributi	62,6	-	-	-	65,7	56,0	50,8	78,3
V.467 Archivi anagrafici	23,3	29,8	23,4	18,9	11,8	-	-	-
V.477 Altri archivi automatizzati	31,6	-	-	-	26,4	-	-	-
V.479 Automazione magazzino	40,2	28,7	41,9	45,9	61,4	-	-	-
V.481 Automazione progettazione, disegno	23,5	12,8	16,0	36,7	39,2	32,0	23,3	51,1
V.487 Macchine, attrezzature automatiche	51,1	44,1	45,6	60,1	67,8	68,0	58,3	73,1
V.489 Automazione di processo	29,5	20,2	22,8	41,1	37,6	28,0	22,4	49,5
V.497 Depuratori acque fiumi	10,7	3,2	8,9	17,1	20,2	-	-	-
V.499 Nessun investimento	28,7	-	-	-	17,0	36,0	13,6	14,8

\* Qui e nelle successive tabelle vengono indicati solo i dati relativi alle variabili più significative in base ai valori percentuali o agli scarti tra i sottogruppi. Salvo diversa indicazione, sono considerati validi i dati con un chi quadrato significativo a  $\leq .10$  o con varianza significativa a  $\leq .05$ .



Il carattere per così dire «ordinario» di tali iniziative è segnalato dall'assenza di differenze significative tra le imprese di dimensioni piccole, medie e grandi. Per converso, dove tali differenze sono significative (ad esempio per l'automazione di processo: v. 489) si ha per lo più a che fare con investimenti che presuppongono particolari attività e capacità aziendali.

Allo stato attuale, sembra notevolmente diffuso il *processo di informatizzazione* (si veda la tabella 12), almeno a giudicare dal fatto che nell'87% delle aziende industriali esistono terminali collegati a una centralina (v. 453), che nell'83% dei casi vi è un Ced o ufficio autonomo che si occupa dei problemi informatici (v. 452) e che nel 72% degli uffici esistono elaboratori autonomi (v. 454). Nelle aziende non industriali le corrispondenti percentuali sono a livelli inferiori, tranne che nei casi dei collegamenti consortili (v. 455) e dell'utilizzo di servizi informatici esterni.

Non si può per questo dire che le strutture informatiche abbiano raggiunto un livello di «saturazione», dato che il 75% del campione totale e l'84% di quello industriale sente tuttora la necessità che le proprie organizzazioni dispongano di strutture informatiche aggiuntive (v. 457).

In tutti i casi i *cambiamenti più importanti* introdotti negli ultimi cinque anni nelle diverse organizzazioni riguardano, nell'ordine, le tecnologie d'ufficio (v. 568: campione industriale  $M = 2,1$ , campione generale  $M = 2,2$ ), l'organizzazione (v. 573:  $M = 2,1$  e  $M = 2,2$ ), le tecnologie di produzione (v. 569:  $M = 2,0$  e  $M = 1,7$ ).

Dai dati sul solo campione industriale vediamo che le tecnologie di produzione (v. 569) sono state introdotte in modo più consistente nelle imprese del Nord ( $M = 2,1$ ) e in quelle di maggiori dimensioni ( $> 101$ :  $M = 2,3$ ) (si veda la tabella 13).

Tabella 12. *Diffusione processo di informatizzazione (solo Si, vv. 452-456, valori in percentuale).*

Esistenza di	Dimensioni organizzazione				Organizzazioni industriali			
	Totale	≤ 15	16-100	≥ 101	Totale	≤ 15	16-100	≥ 101
V.452 Ced	75,9	63,3	67,3	94,7	82,5	65,6	67,1	97,8
V.453 Terminali	80,8	67,2	76,9	95,4	87,2	65,6	78,4	98,9
V.454 Elaboratori autonomi	64,7	50,8	61,7	78,4	71,6	50,0	62,0	84,0
V.455 Consorzio	35,2	33,3	28,6	43,4	38,1	28,1	23,6	51,6
V.456 Uso servizi esterni	47,8	-	-	-	47,1	59,4	35,2	52,8

Tabella 13. *I cambiamenti nell'organizzazione più importanti degli ultimi cinque anni (valori medi vv. 568-576: min = 1 max = 3).*

Cambiamenti	Media punteggio		Campione industriale					
	Totale campione	Campione industriale	Area territoriale			Dimensioni organizzazione		
			Nord	Centro	Sud	≤ 15	16-100	≥ 101
V.568 Tecnologie d'ufficio	2,2	2,1	-	-	-	-	-	-
V.569 Tecnologie di produzione	1,7	2,0	2,1	2,0	1,6	1,7	1,8	2,3
V.570 Tecnologie di prodotto	1,3	1,5	-	-	-	-	-	-
V.571 Qualità prodotti	1,6	1,7	-	-	-	-	-	-
V.572 Gamma prodotti	1,3	1,3	-	-	-	-	-	-
V.573 Organizzazione	2,2	2,1	-	-	-	-	-	-
V.574 Rete, strategie commerciali	1,4	1,4	-	-	-	-	-	-
V.575 Politiche del personale	1,2	1,1	-	-	-	-	-	-
V.576 Nessun cambiamento	1,3	1,1	-	-	-	-	-	-

#### 4.2. Il peso decisionale dei dirigenti

All'introduzione di ciascuna delle precedenti innovazioni ha contribuito direttamente una parte significativa dei dirigenti intervistati, con punte più elevate nel caso dell'automazione della contabilità clienti e fornitori (v. 462: 44%), delle macchine e attrezzature automatiche (v. 488: 37%), dell'automazione della contabilità fiscale (v. 460: 36%) e dell'automazione del magazzino (v. 480: 34%). Nel settore industriale, si può dire che in *due casi su tre*<sup>9</sup> l'introduzione delle innovazioni tecnologiche è stata decisa con l'intervento abbastanza determinante dei dirigenti intervistati, specie di quelli operanti in organizzazioni di dimensioni intermedie (15-100 dipendenti) (si veda la tabella 14).

<sup>9</sup> L'indice sintetico di dinamismo manageriale (v. 701), che sarà commentato nel prossimo paragrafo, indica infatti che 35 dirigenti industriali su 100 non hanno contribuito a prendere alcuna decisione di rilievo in campo tecnologico, mentre vi hanno concorso i restanti 65.



Tabella 14. *Peso dei dirigenti nell'introduzione delle tecnologie (solo Sì, valori in percentuale).*

	Dimensioni organizzazione				Organizzazioni industriali			
	Totale	≤ 15	16-100	≥ 101	Totale	≤ 15	16-100	≥ 101
V.460 Automazione contabilità fiscale	26,7	-	-	-	35,5	-	-	-
V.462 Automazione contabilità clienti	32,5	22,3	37,1	35,2	43,9	36,0	50,8	41,1
V.464 Gestione paghe contributi	23,7	17,0	20,3	30,8	28,9	12,0	24,1	36,3
V.468 Archivi anagrafici	10,8	-	-	-	4,7	-	-	-
V.478 Altri archivi automatizzati	14,4	-	-	-	9,9	-	-	-
V.480 Automazione magazzino	20,9	-	-	-	33,5	28,0	44,1	27,8
V.482 Automazione progettazione, disegno	10,5	5,3	5,7	17,8	15,6	4,0	6,9	24,2
V.488 Macchine attrezzature automatiche	26,3	17,2	26,8	31,7	36,6	-	-	-
V.490 Automazione di processo	14,1	-	-	-	19,2	-	-	-
V.498 Depuratori acque fiumi	4,4	-	-	-	9,2	-	-	-

#### 4.3. *Dinamismo organizzativo e manageriale a confronto*

Sulla base delle informazioni analitiche fin qui esaminate si possono elaborare tre indici sintetici riferiti rispettivamente alla quantità di investimenti tecnologici compiuti negli ultimi cinque anni (si veda la tabella 11) – da cui il nome di *indice degli investimenti tecnologici* (v. 700)<sup>10</sup> –, alla quantità dei cambiamenti organizzativi (ritenuti) più importanti introdotti negli ultimi cinque anni (si veda la tabella 13) – da cui il nome di *indice dei mutamenti organizzativi* (v. 702)<sup>11</sup> –, alla

<sup>10</sup> Tale indice è stato ottenuto contando il numero delle risposte affermative alla batteria di indicatori riportati nella tab. 11 e oscilla tra il valore minimo = 0 e il valore massimo = 10. In pratica il valore medio generale di questo indice è pari a 2,1, tenuto conto che nel 92% dei casi gli investimenti non superano i 4 e che nel 26% dei casi non ne sono stati compiuti.

<sup>11</sup> Tale indice è stato ottenuto contando il numero delle risposte affermative alla batteria di indicatori riportati nella tab. 13 e oscilla tra il valore minimo = 0 e il valore massimo = 9. In pratica il valore medio generale di questo indice è pari a 2,3, con una punta massima di 3 mutamenti organizzativi di rilievo.



quantità di decisioni innovative introdotte con il concorso diretto, ancorché non esclusivo, degli intervistati (si veda la tabella 14), da cui il nome di *indice di dinamismo manageriale*<sup>12</sup>.

Ciascuno di questi indici risente in concreto delle caratteristiche strutturali delle diverse organizzazioni e presenta differenze significative in base al settore (industriale, non industriale), all'area geografica e alla dimensione (si veda la tabella 15).

In generale, la dinamica innovativa si conferma più accentuata nel settore industriale, con punte sistematicamente più marcate nelle imprese localizzate al Nord e in quelle di maggiori dimensioni (oltre 100 dipendenti). Analogamente più intensa è la partecipazione alle decisioni «strategiche» da parte dei dirigenti industriali senza differenze significative tra quelli di formazione tecnico-scientifica ed economico-giuridica. Sul dinamismo manageriale incide invece in modo significativo l'età dei dirigenti: sia nel settore industriale sia nel complesso il gruppo più intraprendente è compreso tra i 41-50 anni (valori medi rispettivamente 2,4 e 1,7), con uno scarto particolarmente pronunciato rispetto ai colleghi più anziani (si veda la tabella 16).

Tabella 15. *Indici di dinamismo organizzativo e manageriale (valori medi: v.700-702).*

	Totale organizzazioni						
	Media totale	Area territoriale			Dimensioni organizzazione		
		Nord	Centro	Sud	≤ 15	16-100	≥ 101
V.700	2,1	2,4	2,0	1,7	1,9	1,8	2,6
V.701	1,5	1,8	1,5	1,2	1,0	1,5	2,0
V.702	2,3	2,5	2,2	2,1	2,3	2,3	2,5

	Organizzazioni industriali						
	Media totale	Area territoriale			Dimensioni organizzazione		
		Nord	Centro	Sud	≤ 15	16-100	≥ 101
V.700	2,3	2,5	2,2	1,8	2,0	1,8	2,7
V.701	2,0	2,1	1,9	1,8	1,3	1,8	2,4
V.702	2,5	2,6	2,5	2,3	2,4	2,4	2,7

<sup>12</sup> Tale indice è stato ottenuto contando il numero delle risposte affermativo alla batteria di indicatori riportati nella tab. 14 e oscilla tra il valore minimo = 0 e il valore massimo = 10. In pratica il valore medio generale di questo indice è pari a 1,5, tenuto conto che nel 90% dei casi gli interventi decisionali degli intervistati non superano i 4 e che nel 46% dei casi non ne hanno compiuto alcuno.

Tabella 16. *Dinamismo manageriale ed età dei dirigenti (valori medi v.701: min = 0 max = 10).*

	Totale campione				Dirigenti industriali			
	Media totale	≤ 40	41-50	≥ 51	Media totale	≤ 40	41-50	≥ 51
V.701	1,5	1,6	1,7	1,2	2,0	2,0	2,4	1,4

Il dinamismo finanziario-organizzativo e decisionale è in sintesi una prerogativa tipica dei dirigenti quaranta-cinquantenni, che operano in imprese industriali di dimensioni medio-grandi localizzate nell'area settentrionale, storicamente più industrializzata.

#### 4.4. *Criteri di investimento nelle tecnologie*

L'accertamento dei criteri seguiti per operare gli investimenti in nuove tecnologie si collega alle valutazioni sugli effetti delle tecnologie – di cui tratteremo estesamente nel prossimo capitolo (vv. 155-60, vv. 597-606) – e serve, in particolare, a verificare quanto siano determinanti le strategie di *labour saving* o piuttosto quelle tese ad una «razionalizzazione organizzativa» non necessariamente a scapito dell'occupazione complessiva (si veda la tabella 17).

L'ordine delle preferenze non è diverso nel campione totale e in quello industriale, anche se variano i valori medi assoluti. La crescita della produttività è più sentita nelle imprese industriali (v. 503: M = 2,8 contro M = 2,6), negli altri casi è invece più sentita l'esigenza di una maggiore precisione ed affidabilità (v. 504: M = 2,2 contro M = 1,9) e la riduzione dei tempi di esecuzione (v. 505: M = 2,0 contro M = 1,8).

Secondarie o marginali risultano la volontà di ridurre il personale di produzione (v. 501: M = 1,3 nelle aziende industriali e M = 1,8 nel campione totale) e la maggior flessibilità (v. 507: M = 1,2 nelle aziende industriali e nel campione totale).

Tra gli obiettivi *attesi* e quelli *raggiunti* (vv. 511-520), lo scarto non manca, rimane però in margini medi assai contenuti; il loro ordine di priorità è identico, con un leggero vantaggio a favore della maggiore precisione e affidabilità (v. 515) e della riduzione dei tempi di esecuzione (v. 516) (si veda la tabella 17). In pratica, si può dire che la programmazione aziendale è sostanzialmente congruente, tanto che il 60% del campione totale e il 63% dei dirigenti industriali si ritiene «completamente» soddisfatto degli investimenti attuati (v. 523). A questo giudizio positivo non è verosimilmente estranea la convinzione di circa 70 intervistati su 100 di aver effettuato gli investimenti tecnologici «in anticipo



Tabella 17. *Risultati attesi e raggiunti secondo i criteri di investimento tecnologico (valori medi vv.500-520: min = 1 max = 3).*

	Risultati secondo i criteri di investimento tecnologico				
	attesi			raggiunti	
	Totale campione	Dirigenti industriali		Totale campione	Dirigenti industriali
V.500 Riduzione personale ufficio	1,4	1,5	V. 511	1,3	1,4
V.501 Riduzione personale produzione	1,2	1,3	V.512	1,2	1,4
V.502 Riduzione costi energia	1,2	1,4	V.513	1,2	1,4
V.503 Crescita produttività	2,6	2,8	V.514	2,4	2,6
V.504 Maggiore precisione affidabilità	2,2	1,9	V.515	2,3	2,0
V.505 Riduzione tempi esecuzione	2,0	1,8	V.516	2,0	1,8
V.506 Prestazioni nuove/superiori	1,6	1,5	V.517	1,7	1,6
V.507 Maggiore flessibilità	1,2	1,2	V.518	1,2	1,3
V.508 Sostituzione tecnologie obsolete	1,4	1,4	V.519	1,3	1,3
V.509 Adeguamento leggi/contratti	1,1	1,1	V.520	1,1	1,1

Tabella 18. *Risultati attesi e raggiunti secondo i criteri di investimento tecnologico per il campione dirigenti industriali (solo differenze significative, valori in percentuale).*

	Media totale	Dimensioni organizzazione			Titolo studio		
		< 15	16-100	> 101	Non laurea	Laurea tecnico-scientifica	Laurea economico-giuridica
V.506 Prestazioni nuove o superiori	1,5	-	-	-	1,3	1,9	1,4
V.507 Maggior flessibilità	1,2	-	-	-	1,1	1,2	1,2
V.513 Riduzione costi	1,3	1,4	1,2	1,5	-	-	-
V.515 Maggior precisione	2,0	-	-	-	2,1	1,5	2,2
V.516 Riduzione tempi	1,8	2,0	2,0	1,6	2,0	1,5	1,7
V.517 Prestazioni nuove e superiori	1,6	-	-	-	1,5	2,0	1,5
V.518 Maggior flessibilità	1,3	-	-	-	1,2	1,5	1,2
V.519 Sostituzione tecnologie	1,2	1,3	1,1	1,4	-	-	-



rispetto ai concorrenti» (20%) o comunque «in contemporanea» con i diretti concorrenti (v. 556).

Disaggregando le risposte dei soli dirigenti industriali (si veda la tabella 18) in base alle nostre consuete variabili esplicative si constata anzitutto che la dimensione aziendale ha effetti discriminanti principalmente su alcuni risultati aziendali, come la riduzione dei costi dell'energia (v. 513), la riduzione dei tempi di esecuzione (v. 516) e la sostituzione di tecnologie obsolete (v. 519), a vantaggio anche delle imprese piccole e medie.

La formazione culturale (tecnico-scientifica o economico-giuridica) spiega la differenza delle risposte in tema di nuove prestazioni (v. 506, v. 517), precisione e affidabilità (v. 515), tempi di esecuzione (v. 516) e maggiore flessibilità (v. 507, v. 518), un'aspettativa quest'ultima decisamente tipica nei confronti delle innovazioni tecnologiche.

#### 4.5. *Le innovazioni prossime future*

Se dai bilanci sul passato si volge lo sguardo alle previsioni sul prossimo futuro da parte di coloro che non hanno introdotto finora innovazioni significative (v. 458 = *no*), si ottiene una stima aggiuntiva dei criteri-guida cui i dirigenti si riferiscono per decidere l'introduzione di tecnologie automatizzate (vv. 524-534: si veda la tabella 19).

Come nelle ipotesi precedenti (si vedano le vv. 500-520 e la tabella 17), anche in questo caso il valore trainante resta la crescita della produttività (v. 527: campione industriale  $M = 2,8$ , campione totale  $M = 2,5$ ); l'insieme dei dirigenti è comunque più concentrato sugli aspetti dell'efficienza/tempestività organizzativa (vv. 527-529) che non i dirigenti industriali, più inclini a perseguire una politica di *labour saving* negli uffici (v. 524:  $M = 1,9$ ), dando così indirettamente ragione a coloro che temono effetti di «disoccupazione tecnologica» (si veda il capitolo successivo).

Accanto alla ventina di organizzazioni in cui, almeno per i prossimi tre anni, si ritengono necessari degli investimenti tecnologici (v. 535), ve ne sono altrettante in cui non si avvertono simili esigenze (vv. 557-567: tabella 20), per motivi anche contrastanti. In alcuni casi perché le tecnologie attuali sono ritenute «adeguate» (v. 557: campione industriale  $M = 1,9$ , campione totale  $M = 1,7$ ), ovvero non adeguate alle dimensioni dell'azienda (v. 560: camp. indust.  $M = 1,8$ ), richiedono investimenti troppo elevati (v. 559: camp. indust.  $M = 1,7$ ), non si prevede espansione dell'attività (v. 558: camp. indust.  $M = 1,7$ ); di notevole interesse informativo è la situazione di coloro che ritengono di non avere a disposizione competenze adeguate (v. 562: campione totale  $M = 1,3$ ).

A conclusione di questo capitolo merita rimarcare anzitutto il consistente dinamismo delle realtà organizzative coinvolte nell'indagine, com-

Tabella 19. *Previsioni sui criteri di investimento tecnologico (valori medi vv.524-534: min = 1 max = 4).*

		Totale campione	Dirigenti industriali
V.524	Riduzione personale ufficio	1,5	1,9
V.525	Riduzione personale produzione	1,1	1,3
V.526	Riduzione costi energia	1,2	1,5
V.527	Crescita produttività	2,5	2,8
V.528	Maggiore precisione affidabilità	2,4	1,8
V.529	Riduzione tempi esecuzione	2,0	1,8
V.530	Prestazioni nuove/superiori	1,5	1,1
V.531	Maggiore flessibilità	1,2	1,2
V.532	Sostituzione tecnologie obsolete	1,4	1,5
V.533	Adeguamento leggi/contratti	1,1	1,0

Tabella 20. *Motivi per la mancata introduzione di nuove tecnologie (valori medi vv.557-567: min = 1 max = 3).*

		Totale campione	Dirigenti industriali
V.557	Tecnologie già adeguate	1,7	1,9
V.558	Non espansione attività	1,5	1,7
V.559	Investimenti troppo elevati	1,3	1,7
V.560	Non adeguatezza dimensioni	1,4	1,8
V.561	Non affidabilità	1,1	1,0
V.562	Competenze non adeguate	1,3	1,2
V.563	Difficile assumere specialisti	1,1	1,3
V.564	Costi manutenzione troppo elevati	1,2	1,1
V.565	Mancanza buoni risultati	1,0	1,0
V.566	Non conoscenza possibilità	1,2	1,2
V.567	Non saprei	1,2	1,2

prese quelle di piccola dimensione, cioè al di sotto dei 16 dipendenti; in secondo luogo l'elevato intervento dei dirigenti nei processi decisionali riguardanti l'introduzione delle innovazioni tecnologiche e gestionali nelle rispettive organizzazioni di appartenenza. Tale processo ha, come prevedibile, diversa estensione e intensità nei settori industriali e non industriali; nell'ambito di ciascuno di questi settori si nota inoltre un ruolo decisionale più spiccato dei dirigenti che per età, esperienza e poteri si trovano in posizione intermedia.





## Capitolo terzo

### Tecnologia, lavoro, società

#### *Premessa*

Le innovazioni tecnologiche hanno indubbiamente molteplici ricadute dirette sul sistema economico: modificano la destinazione degli investimenti finanziari, aumentano per lo più la produttività quantitativa e qualitativa delle organizzazioni (manifatturiere, commerciali, amministrative e di servizio) e influiscono sul fabbisogno delle vecchie e delle nuove professionalità, sulla dinamica del mercato del lavoro e sulle relazioni sindacali. Nel corso di questo processo si verifica una redistribuzione dei costi e dei benefici tra i diversi attori socio-economici, ed è quindi naturale che le valutazioni sulle innovazioni tecnologiche siano influenzate dalle opportunità (positive o negative) che ciascuno sperimenta o ritiene di poter sperimentare. Sotto questo aspetto c'è da supporre che i dirigenti siano prevalentemente ottimisti sui benefici delle innovazioni tecnologiche, pur senza escludere l'esistenza di alcune differenze interne, in rapporto alle caratteristiche soggettive e ai ruoli sociali.

Ancorché molto influente, la tecnologia non rappresenta però una variabile indipendente – come lascerebbero supporre visioni monocausali e deterministiche sempre dure a morire –, è piuttosto una componente del complesso intreccio tra forze produttive, rapporti di produzione, orientamenti culturali e sistema istituzionale.

Per questo motivo gli effetti delle innovazioni tecnologiche non sono valutabili dalla collettività esclusivamente con il metro economico, bensì coinvolgono criteri di giudizio etici, politici e sociali; tanto più che non è in genere facile tracciare a priori (e talora neppure a posteriori) un attendibile bilancio complessivo dei costi e dei benefici, per via dei sempre presenti «effetti perversi» e «controintuitivi» degli eventi macrosociali<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> R. Boudon, *Il posto del disordine*, Bologna, Il Mulino, 1984; M. Crozier e E. Friedberg, *Attore sociale e sistema. Sociologia dell'azione organizzata*, Milano, Etas Kompass, 1978.

A ciò si aggiunge che l'arco temporale necessario per valutare gli effetti delle onde innovative di tipo tecnologico, ma anche economico e politico-sociale, non corrisponde ai ritmi della quotidianità, ma a quelli di medio (3-5 anni) e di lungo periodo (più che quinquennali), che sfuggono alla portata della maggior parte degli stessi *decision makers*.

A questo proposito è possibile riscontrare orientamenti valutativi che attraversano i consueti confini segnati dall'età, dallo status professionale e dalla formazione culturale.

Ci si deve in pratica attendere che quanto più le valutazioni si riferiscono alle tecnologie che trovano un'applicazione diretta nei propri ambiti di lavoro, tanto più discriminanti siano le aspettative e i timori connessi ai rispettivi status culturali e professionali. Quanto più, invece, ci si riferisce a tecnologie «hard», con impatto macrosistemico (ad esempio le tecnologie belliche, energetiche, biologiche e genetiche), il cui controllo è concentrato in poche «mani invisibili», tanto più diventano discriminanti orientamenti di valore trasversali ai diversi ruoli socioprofessionali.

Tutte queste ipotesi possono essere verificate attraverso due distinte serie di informazioni, riguardanti le valutazioni dei dirigenti sugli effetti delle innovazioni tecnologiche per il *contesto micro* della loro organizzazione e per quello *macro* dell'intera società. Le opinioni dei dirigenti su quest'ultimo versante verranno messe a confronto con le analoghe opinioni del campione nazionale già preso a riferimento nel capitolo precedente.

#### 1. *Le conseguenze delle innovazioni tecnologiche entro le singole organizzazioni*

Tra gli interrogativi di fondo che nel corso degli anni ottanta hanno accompagnato l'introduzione di rilevanti innovazioni tecnologiche nei processi produttivi e amministrativi figurano in primo piano quelli connessi alle sorti del lavoro umano, sotto il profilo dell'*occupazione* e delle *abilità professionali*. La questione non è certamente nuova, visto che si è puntualmente riproposta in tutte le fasi della rivoluzione industriale, ma poiché ogni volta ha esiti ambivalenti, essa suscita sempre risposte controverse. Il fatto peraltro che questo processo innovativo abbia coinvolto la gran parte delle organizzazioni in cui operano i dirigenti intervistati (si veda il capitolo precedente, par. 4) consente di tracciare una sorta di bilancio critico, senz'altro utile per arricchire, su questi temi, la consapevolezza collettiva.



È sintomatico constatare che tra i problemi incontrati per introdurre tecnologie automatizzate (vv. 586-596) figuri al primo posto la «scarsa qualificazione del personale» (v. 586: campione industriale Media = 2,2, campione totale Media = 2,3), cui segue, a una certa distanza, la necessità di modificare l'organizzazione del lavoro (v. 590: M = 1,9, M = 2,0), le resistenze del personale (v. 589: M = 1,8, M = 1,7) e ancora la mancanza di tecnici specializzati (v. 587: M = 1,7, M = 1,6), specie nelle imprese industriali di medie dimensioni (si veda la tabella 1).

Anche riferendosi al micro contesto delle proprie organizzazioni i dirigenti ribadiscono la convinzione che per promuovere l'ulteriore sviluppo del nostro paese sia necessario innalzare il livello culturale e professionale degli operai e degli impiegati (v. 577: 63-64%), di pari passo con la maggior diffusione di alcune professionalità tecniche (v. 577: 25%) (si veda la tabella 2).

Nel loro complesso i dirigenti sembrano dunque consapevoli di dover affrontare la sfida della *riqualificazione generalizzata del lavoro umano* (tramite processi di formazione culturale e professionale), che soprattutto in questa fase va considerata (dalle imprese e dalla collettività) una parte integrante degli investimenti produttivi, piuttosto che un semplice costo per la riproduzione dell'esistente.

Tabella 1. *Problemi connessi all'introduzione di tecnologie automatizzate (valori medi vv.586-596: min = 1 max = 4).*

Problemi	Media punteggio		Campione industriale		
	Totale campione	Campione industriale	Dimensioni organizzazione		
			≤ 15	16-100	≥ 101
V.586 Scarsa qualificazione del personale	2,3	2,2	-	-	-
V.587 Mancanza di tecnici specializzati	1,6	1,7	1,3	1,9	1,7
V.588 Conflitti sindacali	1,3	1,4	-	-	-
V.589 Resistenze del personale	1,7	1,8	-	-	-
V.590 Modifica organizzazione lavoro	2,0	1,9	-	-	-
V.591 Inaffidabilità tecnologie	1,0	1,0	-	-	-
V.592 Inaffidabilità fornitori	1,1	1,1	-	-	-
V.593 Costi eccessivi	1,3	1,3	-	-	-
V.594 Difficoltà normative	1,2	1,1	-	-	-
V.595 Altro	1,0	1,0	-	-	-
V.596 Nessun problema rilevante	1,4	1,5	-	-	-



Tabella 2. *Professionalità più alta per maggiore sviluppo economico del paese (v.577, valori in percentuale).*

	Totale campione	Dirigenti industriali
Non d'accordo	0,9	0,5
Sì, ma problema esclusivo di alcuni settori economici	10,0	8,6
Sì, è necessario innalzare livello professionale dei lavoratori	63,1	64,6
Sì, occorre diffondere alcune professionalità tecniche	25,5	25,8
Non so	0,5	0,5
<i>Totale</i>	100,0	100,0

Malgrado le resistenze di natura professionale e organizzativa che si frappongono all'introduzione di processi automatizzati, per i dirigenti non vi è dubbio che lo sviluppo tecnologico abbia sostanzialmente migliorato le condizioni di lavoro (si veda la tabella 3) con particolare riferimento al contenuto del lavoro (v. 599:  $M = 2,7$ ), all'ambiente di lavoro (v. 597:  $M = 2,6$ ), alla sicurezza e prevenzione infortuni (v. 598:  $M = 2,5$ ) e all'impegno intellettuale richiesto (v. 601:  $M = 2,5$ ).

L'anello debole di questa catena di miglioramenti è la stabilità del posto di lavoro (v. 603:  $M = 2$ ) che, secondo gli intervistati, resta agli stessi livelli attuali, senza cioè venire né compromessa né favorita. Se in questa valutazione si può cogliere una certa consapevolezza critica degli ambivalenti effetti occupazionali delle innovazioni tecnologiche, va qui segnalato – come si vedrà più analiticamente nel prossimo paragrafo – che i dirigenti sono ben lontani dal condividere i timori per la disoccupazione tecnologica espressi invece da gran parte del campione generale.

Nel settore industriale i miglioramenti di maggior spicco (ambiente di lavoro, sicurezza, contenuto professionale) si sono verificati senza differenze di rilievo in tutte le aree geografiche e nelle aziende di ogni dimensione (private e pubbliche). Differenze significative a favore delle piccole imprese si riscontrano a proposito della varietà dei compiti (v. 600:  $M$  piccole imprese = 2,6) e dell'autonomia (v. 602:  $M$  p.i. = 2,5), a causa della loro struttura organizzativa più semplice, che richiede (e consente) una maggior rotazione e flessibilità del personale. Una certa varietà di risultati si riscontra anche in rapporto all'area geografica per quanto riguarda l'impegno intellettuale, più avvertito a Nord (v. 601:  $M$  nord = 2,7), e i ritmi di lavoro, più avvertiti al Sud (v. 605:  $M$  sud = 2,3).





L'età e la formazione culturale dei dirigenti non identifica, in generale, orientamenti specifici, salvo che per la varietà dei compiti, più avvertita dai tecnici (v. 600:  $M = 2,5$ ), e per la possibilità di maggiori rapporti con altri lavoratori, più avvertita dai non laureati (v. 604:  $M = 2,2$ ).

I mutamenti e i problemi fin qui passati in rassegna segnalano eloquentemente l'interdipendenza che esiste tra l'introduzione di nuove tecnologie e il complesso dei fattori economici, organizzativi, professionali, motivazionali, relazionali e sindacali che qualificano l'ambiente di lavoro come un vero e proprio sistema sociale. Che non si sia in presenza di sequenze causali univoche, ma piuttosto di processi multivariati di adattamento, risulta chiaro se si pensa al peso dei vincoli (e delle opportunità) di carattere culturale (istruzione, professionalità, propensione al cambiamento, mentalità gestionale) e istituzionale (leggi, regolamenti, contratti) sul decollo di ogni tipo di innovazione, comprese quelle tecnologiche.

## 2. *Verso organizzazioni flessibili*

Una ormai consolidata serie di esperienze e di riflessioni ha consentito di mettere a punto alcune ipotesi di organizzazione flessibile della società<sup>2</sup>, ove diventa maggiormente possibile coniugare le esigenze soggettive (di espressività, autorealizzazione, autonomia) con le esigenze funzionali delle organizzazioni formative, produttive, amministrative.

Per ciascuna di queste ipotesi si è chiesto ai dirigenti di valutare il grado di compatibilità, in primo luogo con le esigenze di sviluppo delle proprie organizzazioni e in secondo luogo con le esigenze dello sviluppo economico generale del paese. Le informazioni così ottenute hanno significati polivalenti, potendo indicare, da un lato, aspetti rilevanti della cultura economico-sociale dei dirigenti e, dall'altro, far comprendere ulteriormente le caratteristiche delle organizzazioni in cui essi operano e del potere discrezionale di cui essi dispongono.

È il caso di osservare subito che gli intervistati si dimostrano decisamente più ottimisti sui vantaggi della flessibilità per lo sviluppo economico nazionale, mentre sono più cauti quando assumono a riferimento il proprio ambito aziendale (si vedano la tabella 4 e la figura 1).

Dal punto di vista dello sviluppo aziendale vi è ampio consenso (circa 60%) sui benefici dell'orario flessibile sia da parte del campione totale sia del campione industriale (v. 621), più contenuti sono invece i

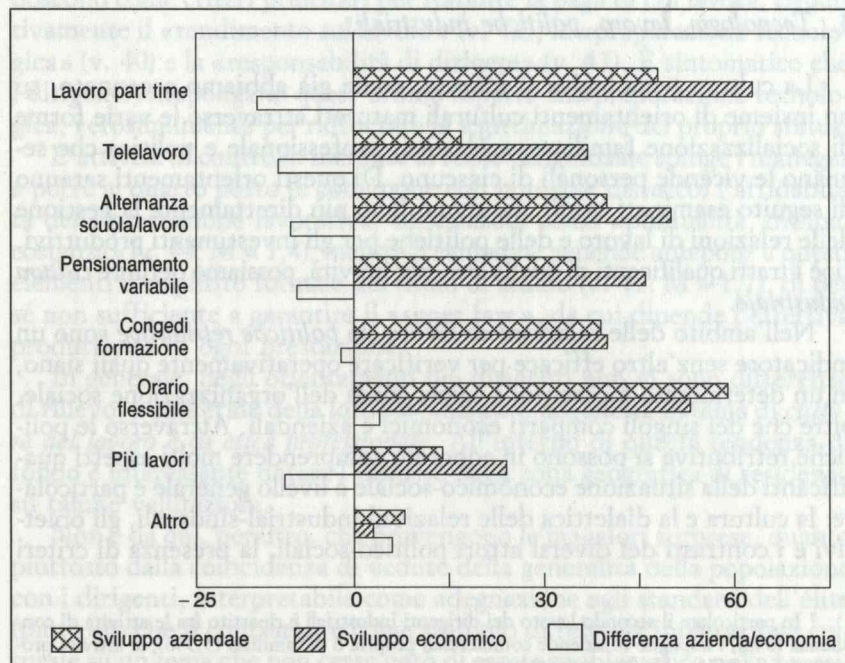
<sup>2</sup> Si veda Cesareo, *La società flessibile* cit.



Tabella 4. *Compatibilità di alcuni mutamenti tecnologico-organizzativi con lo sviluppo aziendale e lo sviluppo economico generale (vv.611-626: solo Sì).*

Compatibilità sviluppo	Aziendale		Economico generale	
	Totale campione	Dirigenti industriali	Totale campione	Dirigenti industriali
V.611 Lavoro part time	47,8	47,7	V.612 63,1	68,0
V.613 Telelavoro	15,9	15,1	V.614 37,2	40,2
V.615 Alternanza scuola-lavoro	39,7	38,7	V.616 49,4	48,7
V.617 Pensionamento variabile	34,2	37,7	V.618 43,4	42,2
V.619 Congedi formazione	38,3	34,7	V.620 39,5	38,7
V.621 Orario flessibile	58,9	57,3	V.622 53,1	55,3
V.623 Possibilità più lavori	13,6	11,1	V.624 24,2	26,6
V.625 Nessuno di questi	7,4	9,0	V.626 3,2	3,0

Figura 1. *Confronto della compatibilità di alcuni mutamenti tecnologico-organizzativi fra sviluppo aziendale, sviluppo economico e differenza azienda/economia (valori di consenso in percentuale).*



consensi sul lavoro part time (v. 611: 48%), l'alternanza scuola-lavoro (v. 615: 39%), il pensionamento flessibile (v. 617: 34-38%) e i congedi di formazione (v. 619: 34-38%). In tutti questi casi si è in presenza comunque di risultati quantitativamente non trascurabili, specie se si pensa alle diatribe, in larga parte ideologiche, insorte su tali aspetti tra i rappresentanti delle organizzazioni imprenditoriali e sindacali in occasione delle contrattazioni nazionali degli anni ottanta.

Generalmente più benevoli verso le stesse modalità innovative sono invece i dirigenti quando le valutano in rapporto alle esigenze dello sviluppo economico generale; in questo caso viene data maggior enfasi positiva al lavoro part time, specie dai dirigenti industriali (v. 612: 68%), e perfino al telelavoro (v. 614: 37-40%) ritenuto in precedenza scarsamente compatibile con le esigenze aziendali.

In forte crescita è nell'opinione degli intervistati il vantaggio derivante dalla possibilità di svolgere legalmente più lavori (v. 624: 24-26%), che, come vedremo più analiticamente nel prossimo capitolo, coinvolge direttamente il 18% di tutti i dirigenti (v. 451)<sup>3</sup>.

### 3. Tecnologia, lavoro, politiche industriali

La cultura tecnologica si innesta, come già abbiamo accennato, su un insieme di orientamenti culturali maturati attraverso le varie forme di socializzazione familiare, scolastica, professionale e politica che segnano le vicende personali di ciascuno. Di questi orientamenti saranno di seguito esaminati quelli che riguardano più direttamente la gestione delle relazioni di lavoro e delle politiche per gli investimenti produttivi, cioè i tratti qualificanti di quella che, per brevità, possiamo definire *cultura industriale*.

Nell'ambito delle relazioni di lavoro, le *politiche retributive* sono un indicatore senz'altro efficace per verificare operativamente quali siano, in un determinato momento, i valori guida dell'organizzazione sociale, oltre che dei singoli comparti economici e aziendali. Attraverso le politiche retributive si possono in concreto comprendere molti aspetti qualificanti della situazione economico-sociale a livello generale e particolare: la cultura e la dialettica delle relazioni industrial-sindacali, gli obiettivi e i contrasti dei diversi attori politico-sociali, la presenza di criteri

<sup>3</sup> In particolare il secondo lavoro dei dirigenti industriali è ripartito fra le attività di consulenza (6%), l'impegno in aziende commerciali proprie o di familiari (3,5%), le attività professionali (2,5%) e le altre attività varie.



valutativi egualitaristici o meritocratici, di incentivi collettivi o individuali in tema di anzianità aziendale, collocazione gerarchica, produttività, capacità innovative e di forme di tutela per le fasce più deboli dei lavoratori.

Se la riscoperta della «professionalità» ha costituito un'importante svolta ideologica degli anni ottanta, nuove controversie sono insorte attorno alle interpretazioni di questa nuova «parola d'ordine», da tutti apparentemente condivisa. Con le incertezze interpretative del «fattore professionalità» hanno del resto a che fare anche i quadri e i dirigenti, allorché si tratta di definire gli attributi economici e normativi delle loro rispettive funzioni.

Anche in rapporto a quest'ultima controversia diventa interessante esaminare quali elementi della professionalità siano considerati più importanti tanto dai diversi sottogruppi di dirigenti, quanto dal campione generale nazionale (si vedano la tabella 5 e la figura 2).

Giova anzitutto notare l'esistenza di una sostanziale convergenza di opinioni tra i diversi sottogruppi che vengono messi a confronto (totale dirigenti, dirigenti industriali, campione generale): tutti in pratica riconoscono come criteri prioritari per stabilire la paga di chi lavora, rispettivamente il «rendimento sul lavoro» (v. 42), la «preparazione tecnologica» (v. 40) e la «responsabilità di dirigere» (v. 43). È sintomatico che i dirigenti antepongano quest'ultimo aspetto alla preparazione tecnologica, verosimilmente per rafforzare la legittimazione del proprio status.

L'attività di controllo inerente al ruolo dirigenziale spinge i manager a porre al quarto posto (e comunque con notevole distacco) l'affidabilità della prestazione lavorativa, sintetizzata come «puntualità, ordine, costanza» (v. 44:  $M = 1,4$ ), mentre il campione generale antepone a questi elementi il requisito formale del titolo di studio (v. 41:  $M = 1,7$ ), di per sé non sufficiente a garantire il «saper fare», da cui dipende l'effettiva produttività di ogni prestazione.

In generale, negli orientamenti dei dirigenti non vi sono differenze di rilievo, a conferma della loro sostanziale omogeneità in tema di *cultura del lavoro* e di *etica professionale*. All'interno di questa tendenza di fondo è interessante notare l'influsso della zona geografica di residenza su talune valutazioni.

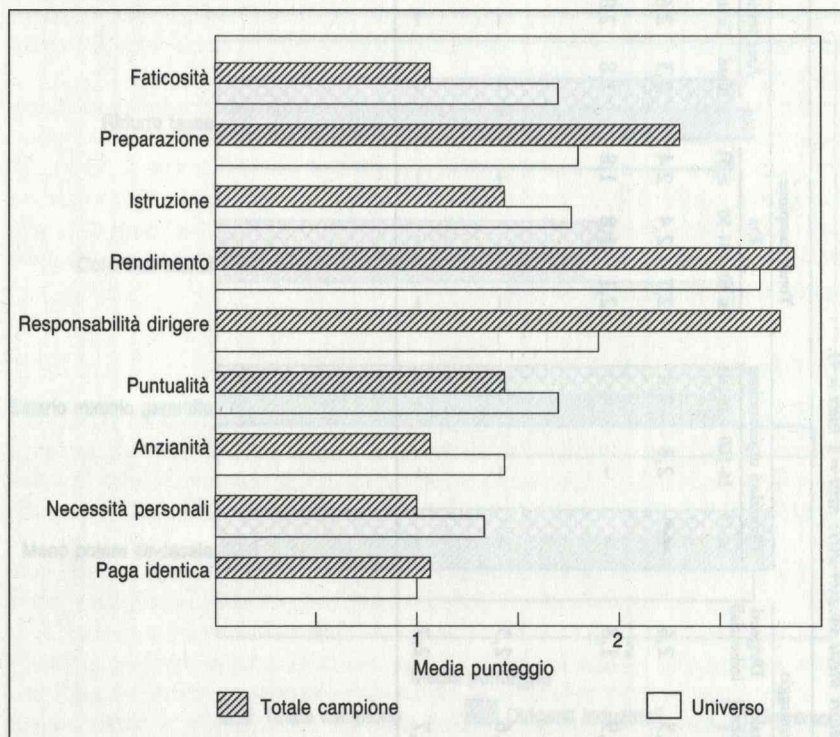
Non è da qui, peraltro, che provengono le maggiori sorprese, quanto piuttosto dalla coincidenza di vedute della generalità della popolazione con i dirigenti, interpretabile come adeguazione agli standard dell'élite (piuttosto che il contrario) e come sintomo di relativa integrazione culturale su un tema che non cessa però di essere problematico nella prassi.



Tabella 5. Elementi per stabilire la remunerazione di chi lavora (valori medi vv.39-48: min = 1 max = 4).

	Media punteggio			Area territoriale					
	Universo	Totale campione	Dirigenti industriali	Totale campione			Dirigenti industriali		
				Nord	Centro	Sud	Nord	Centro	Sud
V.39 Faticosità lavoro	1,6	1,1	1,1	-	-	-	-	-	-
V.40 Preparazione tecnologica	1,8	2,3	2,4	2,4	2,2	2,1	-	-	-
V.41 Titolo studio	1,7	1,4	1,3	1,3	1,4	1,5	1,2	1,4	1,6
V.42 Rendimento sul lavoro	2,6	2,8	2,9	-	-	-	-	-	-
V.43 Responsabilità di dirigere	1,8	2,7	2,6	-	-	-	-	-	-
V.44 Puntualità ordine, costanza	1,6	1,4	1,4	1,3	1,4	1,5	-	-	-
V.45 Anzianità lavoro	1,4	1,1	1,1	-	-	-	1,1	1,3	1,1
V.46 Necessità personali e familiari	1,3	1,0	1,0	-	-	-	1,0	1,0	1,1
V.47 Altro	1,0	1,1	1,1	-	-	-	-	-	-
V.48 Tutti dovrebbero guadagnare uno stesso salario	1,1	1,0	1,0	-	-	-	-	-	-

Figura 2. Confronto degli elementi per stabilire la remunerazione di chi lavora fra totale campione e universo.



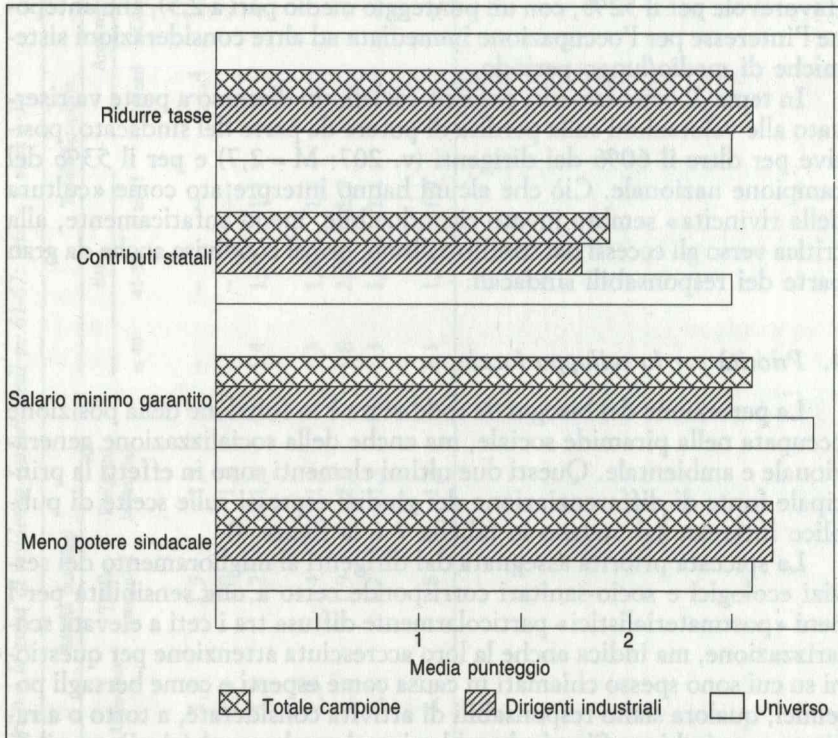
La cultura politico-economica sottesa ai criteri di retribuzione visti in precedenza trova ulteriore riscontro in tre questioni che riguardano la *politica industriale dello stato* (si vedano la tabella 6 e la figura 3): la tassazione degli utili d'impresa (v. 204), il finanziamento pubblico delle imprese in crisi (v. 205), il salario minimo garantito ai disoccupati (v. 206).

Su quest'ultimo aspetto i pareri sono positivi con oscillazioni limitate tra i dirigenti industriali e il resto. D'altronde, già a metà degli anni settanta, una simile proposta era stata avanzata dagli industriali per liberare le aziende dai vincoli della cassa integrazione e, soprattutto, della non licenziabilità, ma su questo vi fu un'obiezione dei sindacati, decisamente avversi in quell'epoca a veder allontanati i lavoratori dai propri «posti», sia per il timore di non vederli riassorbiti, sia per la prevalente visione statica dei problemi occupazionali.





Figura 3. Confronto sugli strumenti di politica industriale fra dirigenti industriali, totale campione e universo.



Più controversi e differenziati sono invece gli orientamenti in tema di riduzione delle tasse sugli utili (v. 204) e di aiuto alle aziende in crisi (v. 205): i dirigenti industriali sono favorevoli al primo provvedimento, ma decisamente contrari al secondo, con proporzioni in entrambi i casi più accentuate rispetto al totale dei dirigenti; si può dunque dire che la logica di mercato è sostenuta soprattutto da chi opera nel settore più esposto alla concorrenza, per interessi che sono al contempo economici e professionali. Non è peraltro casuale che l'assistenzialismo economico sia caldeggiato soprattutto dai dirigenti delle regioni meridionali, anche del settore industriale<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Il punteggio medio dei dirigenti del settore industriale delle regioni centrali e meridionali è infatti pari a 2,9.

Favorevolmente orientato agli interventi dello «stato provvidenza» anche in tema di sostegno alle aziende in crisi è il campione generale (favorevole per il 52%, con un punteggio medio pari a 2,5), che antepone l'interesse per l'occupazione immediata ad altre considerazioni sistemiche di medio/lungo periodo.

In tema di orientamenti politico-sociali, un discorso a parte va riservato alle valutazioni sulla perdita di potere da parte del sindacato, positive per oltre il 60% dei dirigenti (v. 207:  $M = 2,7$ ) e per il 53% del campione nazionale. Ciò che alcuni hanno interpretato come «cultura della rivincita» sembra invero riconducibile, meno enfaticamente, alla critica verso gli eccessi del conflittualismo, ormai condivisa anche da gran parte dei responsabili sindacali.

#### 4. *Priorità per lo sviluppo locale*

La percezione dei bisogni da soddisfare è in funzione della posizione occupata nella piramide sociale, ma anche della socializzazione generazionale e ambientale. Questi due ultimi elementi sono in effetti la principale fonte di differenziazione dei giudizi espressi sulle scelte di pubblico interesse (si vedano la tabella 7 e la figura 4).

La spiccata priorità assegnata dai dirigenti al miglioramento dei servizi ecologici e socio-sanitari corrisponde certo a una sensibilità per i beni «postmaterialistici» particolarmente diffusa tra i ceti a elevata scolarizzazione, ma indica anche la loro accresciuta attenzione per questioni su cui sono spesso chiamati in causa come esperti o come bersagli polemici, qualora siano responsabili di attività considerate, a torto o a ragione, «a rischio». Si spiegherebbe in tal modo perché i più sensibili alla problematica ambientale si rivelino i dirigenti industriali e in genere quelli di media età (41-50:  $M = 2,0$ )<sup>5</sup>. Non va del resto trascurato il fatto che i dirigenti industriali partecipino in misura superiore agli altri campioni a gruppi ecologici (si veda il capitolo 5, par. 4).

Nella coscienza dei dirigenti non è assente il problema della disoccupazione che in questo caso è ravvisabile nella discreta importanza assegnata alla costruzione di nuove fabbriche per aumentare i posti di lavoro (v. 61:  $M = 1,5$ ), anche se resta lontana dalla priorità assoluta assegnata dal campione nazionale; non è casuale peraltro che i dirigenti del Sud sottolineino maggiormente tale questione.

<sup>5</sup> La medesima tendenza è presente in forma più accentuata anche nel sottogruppo dei dirigenti industriali. È qui il caso di notare che, fatta eccezione per alcuni fenomeni clamorosi, i settori industriali si sono allineati con più prontezza alle disposizioni della legge «Merli bis», mentre i più inadempienti restano tuttora gli enti locali.

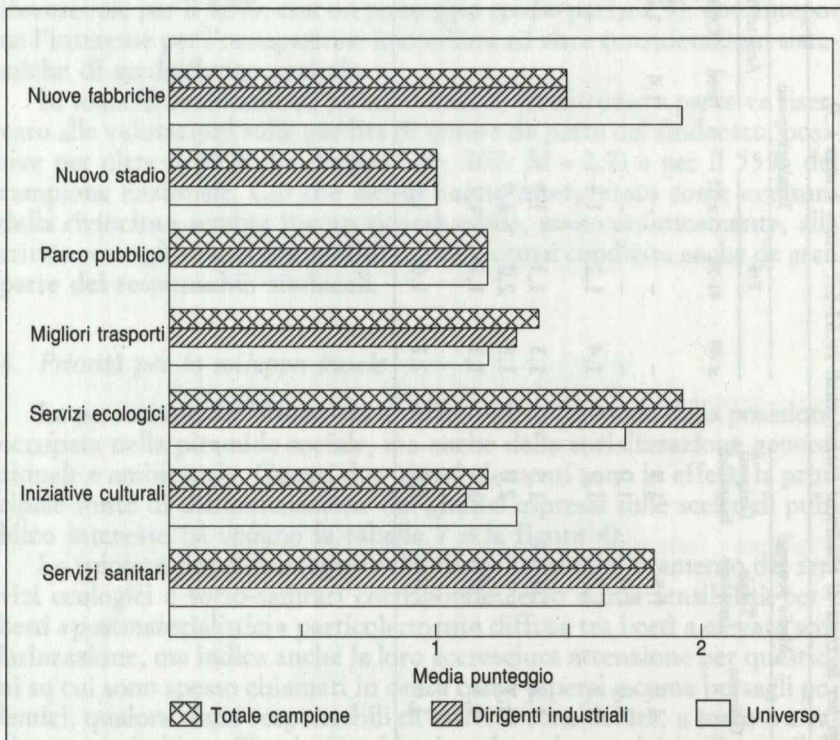


Tabella 7. Investimenti pubblici più necessari per la zona di residenza (valori medi vv. 61-67: min = 1 max = 3).

	Media punteggi			Totale campione				Area territoriale		
	Universo	Totale campione	Dirigenti industriali	Età			≥ 51	Nord	Centro	Sud
				≤ 40	41-50					
V.61 Insediamento nuove fabbriche per posti lavoro	1,9	1,5	1,5	-	-	-	-	1,4	1,7	1,7
V.62 Nuovo stadio calcio	1,0	1,0	1,0	-	-	-	-	-	-	-
V.63 Parco pubblico	1,2	1,2	1,2	1,4	1,2	1,1	-	-	-	-
V.64 Potenziamento rete trasporti pubblici	1,2	1,4	1,3	1,3	1,3	1,5	-	-	-	-
V.65 Servizi ecologici	1,7	1,9	2,0	1,8	2,0	1,9	-	-	-	-
V.66 Iniziative culturali	1,3	1,2	1,1	1,3	1,2	1,1	-	-	-	-
V.67 Miglioramento servizi socio-sanitari	1,6	1,8	1,8	2,1	1,6	1,9	-	-	-	-



Figura 4. Confronto sugli investimenti pubblici più necessari fra dirigenti industriali, totale campione e universo.



##### 5. Le ambivalenze delle innovazioni tecnologiche: un bilancio sintetico

Non è da oggi che le innovazioni tecnologiche suscitano tra gli *opinion leaders* e tra la popolazione reazioni ambivalenti, oscillanti tra il pessimismo e l'ottimismo estremo, specie al loro nascere<sup>6</sup>. Su queste opposte visioni del presente e del futuro incidono solo in piccola parte le conoscenze effettive, tanto più perché esse sono normalmente limitate e circoscritte a pochi esperti; più determinanti sono invece le sensazioni di poter trarre vantaggi (o svantaggi) per sé e per la collettività, non solo in termini di benessere economico, ma anche in termini di si-

<sup>6</sup> Si veda J. Fowels (a cura di), *Handbook of Futures Research*, London, Greenwood Press, 1978.

curezza, di controllo e di dominio. Chi ricava immediati benefici dalle innovazioni tecnologiche e, in genere, da quelle sociali è portato ad avere visioni alquanto diverse da chi eventualmente ricava immediati svantaggi o comunque maggiore incertezza sugli esiti finali.

Ancorché ci si aspetti che le valutazioni degli «esperti» abbiano un fondamento critico-razionale (cioè non emotivo), non sarebbe realistico ritenere che essi sfuggano senz'altro alla distorsione dei propri interessi funzionali, fino al punto di spingersi a sottovalutare o enfatizzare singoli aspetti. A queste chiavi di lettura sono riconducibili i giudizi di valore sul ruolo delle innovazioni tecnologiche e scientifiche espressi tanto dai dirigenti quanto dal più vasto campione rappresentativo della popolazione italiana.

Diversamente dal precedente paragrafo, ci si riferisce in questo contesto non solo agli effetti delle tecnologie applicabili alla produzione, all'amministrazione o alla vita domestica (ad esempio il forno a microonde), ma più in generale a tutte quelle invenzioni scientifiche e tecnologiche (ad esempio l'ingegneria genetica) che identificano emblematicamente l'attuale frontiera dell'infinita sete di ricerca dell'uomo.

Nella prospettiva sopra indicata non sorprende che i dirigenti vedano nello sviluppo tecnologico una fonte di miglioramento della qualità della vita di lavoro (v. 156:  $M = 3,5$ ) e di liberazione dai compiti più ripetitivi (v. 158:  $M = 3,1$ ), mentre respingono decisamente l'idea che le medesime innovazioni possano essere un pericolo per le libertà personali (v. 155:  $M = 1,7$ ). I più schierati su queste posizioni ottimistiche sono i dirigenti industriali, cioè i soggetti che più direttamente sono artefici e controllori di molte innovazioni tecnologico-organizzative (si vedano la tabella 8 e la figura 5).

Meno polarizzate in senso positivo sono invece le valutazioni sugli effetti occupazionali delle nuove tecnologie (v. 157:  $M = 2,2$ ), sui pericoli per la creatività e la socialità (v. 159, v. 160:  $M = 2,2$ ), cui non sembrano dunque insensibili quote significative di dirigenti; anche in questo caso però il sottogruppo dei dirigenti industriali si conferma più ottimista dell'intero campione, in parte, verosimilmente, per un meccanismo di autogiustificazione delle proprie scelte e, in parte, per una più diretta conoscenza degli effetti di medio periodo previsti e/o auspicati.

Le opinioni dei dirigenti nei confronti delle nuove tecnologie variano significativamente in rapporto all'età e soprattutto al genere di studi compiuti, con i laureati in discipline tecnico-scientifiche sistematicamente più fiduciosi degli altri loro colleghi non laureati o laureati in discipline economico-giuridico-sociali.

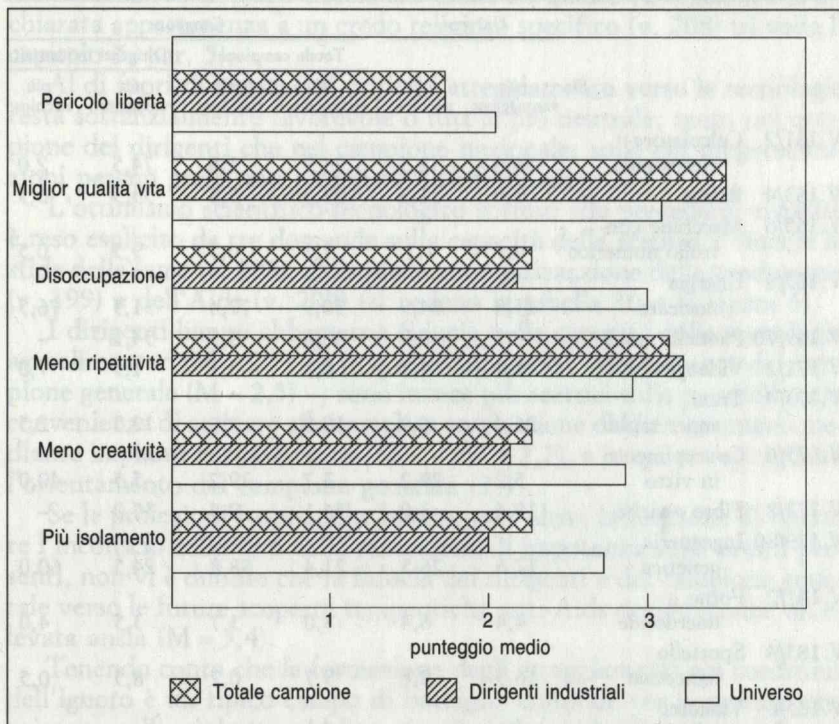


Tabella 8. *Conseguenze delle nuove tecnologie (valori medi vv. 155-160: min = 1 max = 4).*

	Media punteggi			Totale campione				
	Universo	Totale campione	Dirigenti industriali	Età		Titolo studio		
				≤ 40	41-50	≥ 51	Non laurea	Laurea tecnico-scientifica Laurea economica
V.155 Pericolo per libertà personale	2,1	1,7	1,7	-	-	-	-	-
V.156 Migliorano qualità vita di lavoro	3,1	3,5	3,5	3,7	3,5	3,4	-	-
V.157 Portano disoccupazione	3,0	2,2	2,1	-	-	-	2,5	1,9
V.158 Liberano da ripetitività	2,9	3,1	3,2	-	-	-	3,1	3,3
V.159 Spengono creatività personale	2,7	2,2	2,1	-	-	-	2,3	1,7
V.160 Spingono ad isolamento	2,6	2,2	2,0	-	-	-	-	-



Figura 5. *Confronto delle conseguenze delle nuove tecnologie fra dirigenti industriali, totale campione e universo.*



Alla visione comunque positiva dei dirigenti, fa da contrappunto una maggiore ambivalenza del campione nazionale, decisamente preoccupato per la disoccupazione tecnologica (v. 157:  $M = 3,0$ ) e la compressione della creatività personale (v. 159:  $M = 2,7$ ), ma anche decisamente convinto del miglioramento della qualità della vita (v. 156:  $M = 3,1$ ). Quest'ultima sottolineatura evidenzia che sulla disparità dei pareri influisce soprattutto l'età giovanile di molti intervistati, che sono nello stesso tempo i più esposti all'incertezza del lavoro.

Se all'indeterminatezza dell'espressione «nuove tecnologie» si sostituisce il riferimento a più puntuali fenomeni tecnologici (vv. 161-188), anche il senso dei risultati precedenti si fa più trasparente e sfumato (si veda la tabella 9). Rispetto ai colleghi, i dirigenti industriali ritengono mediamente più vantaggiose le *tecnologie applicabili alla produzione* (calcolatori, robot ecc.).

Tabella 9. *Tecnologie più rischiose o più vantaggiose per il futuro dell'uomo (vv. 161-188, valori in percentuale).*

		Universo		Campione				
		Sì:	più vantaggioso	più rischioso	Totale campione		Dirigenti industriali	
					più vantaggioso	più rischioso	più vantaggioso	più rischioso
V.161/2	Calcolatore elettronico		56,6	2,5	71,9	1,8	74,5	2,0
V.163/4	Robot		9,9	11,3	23,3	5,5	33,5	6,5
V.165/6	Macchine controllo numerico		4,9	1,1	7,1	0,5	9,5	0,5
V.167/8	Energia nucleare		13,8	84,9	30,9	77,4	31,5	76,5
V.169/70	Pannelli solari		49,5	0,9	40,6	0,5	34,5	—
V.171/2	Videogiochi		1,4	4,1	0,7	5,1	1,5	7,0
V.173/4	Treni super rapidi		26,4	6,9	18,0	2,8	12,5	2,5
V.175/6	Concepimento in vitro		5,2	29,2	3,7	39,2	5,5	40,0
V.177/8	Fibre ottiche		18,4	3,0	34,1	0,5	35,0	—
V.179/80	Ingegneria genetica		17,6	26,5	21,4	58,8	24,5	60,0
V.181/2	Forno a microonde		4,4	6,4	3,0	3,7	3,5	4,0
V.183/4	Sportello bancomat		16,5	0,8	9,7	0,2	8,5	0,5
V.185/6	Videotel-televideo		9,6	0,4	10,1	0,2	10,5	—
V.187/8	Scudo stellare		3,9	41,2	6,0	48,2	6,5	44,5

Anche questo gruppo attribuisce peraltro più rischi che vantaggi all'*energia termonucleare* (v. 167: 77%), in linea con la tendenza espressa dal campione nazionale (76%). La distanza tra le valutazioni di quest'ultimo campione e quello dei dirigenti è maggiore sulle questioni per le quali si richiedono conoscenze specifiche (macchine a controllo numerico, fibre ottiche, calcolatore, ingegneria genetica), ma è minore per il resto.

La generale fiducia dei dirigenti nel virtuosismo tecnologico non impedisce che essi esprimano perplessità sull'*ingegneria genetica* (vv. 179-80) — considerata l'ambito più rischioso dopo quello nucleare — e sullo *scudo stellare* (v. 188: 48%), guardato dai dirigenti con più diffidenza del campione generale. Su tali giudizi operano indubbiamente sentimenti di



impotenza a controllare gli effetti ma anche considerazioni morali, a giudicare dalla correlazione diretta che esiste tra queste valutazioni e la dichiarata appartenenza a un credo religioso specifico (v. 208) (si veda il capitolo 5, par. 5).

Al di fuori di questi casi critici, l'atteggiamento verso le tecnologie resta sostanzialmente favorevole o tutt'al più neutrale, tanto nel campione dei dirigenti che nel campione nazionale, sulle cui rappresentazioni pesano gradi non piccoli di disinformazione.

L'ottimismo scientifico-tecnologico sotteso alle precedenti risposte è reso esplicito da tre domande sulla capacità della scienza a vincere le sfide della fame (v. 198), della piena automatizzazione della produzione (v. 199) e dell'Aids (v. 200) (si vedano la tabella 10 e la figura 6).

I dirigenti hanno abbastanza fiducia nelle capacità delle tecnologie agroalimentari ( $M = 2,7$ ) – e in questo superano l'orientamento del campione generale ( $M = 2,5$ ) –, sono invece più scettici sulla possibilità e/o convenienza di arrivare alla completa sostituzione del lavoro umano mediante impianti automatizzati ( $M = -2,3$  e  $2,2$ ), e in questo eguagliano l'orientamento del campione generale (2,3).

Se le proiezioni futuristiche hanno, tra l'altro, la funzione di liberare l'inconscio collettivo dalla sensazione di impotenza sugli eventi presenti, non vi è dubbio che la fiducia dei dirigenti e del campione generale verso le future scoperte terapeutiche anti-Aids designi anche un'elevata ansia ( $M = 3,4$ ).

Tenendo conto che la formazione degli atteggiamenti nei confronti dell'ignoto è un tipico campo di battaglia culturale tra le agenzie che agiscono sull'opinione pubblica, si può dedurre che le opinioni da noi rilevate denotano anche il grado di penetrazione dei messaggi, per così dire, «vincenti» diffusi dai mass media.

È infine interessante notare che il sottogruppo di dirigenti più fiducioso verso le capacità della scienza è formato dai laureati in discipline tecnico-scientifiche (ingegneria in testa), confermando con ciò una delle ipotesi di base sul rapporto tra formazione culturale e atteggiamenti verso le tecnologie.



Figura 6. Confronto sulle aspettative positive verso i progressi scientifici fra totale campione e universo.

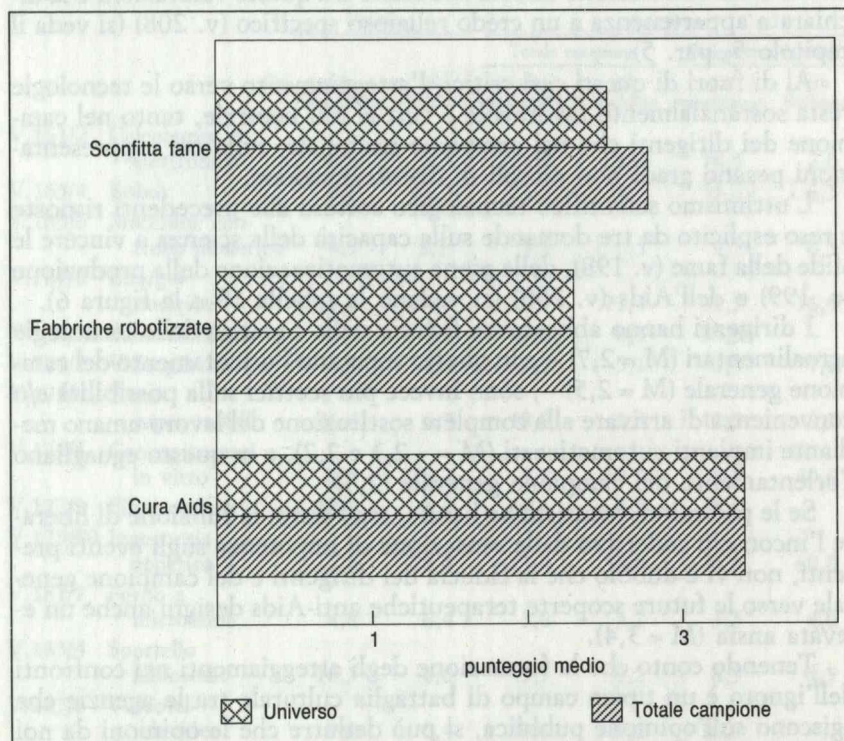


Tabella 10. Aspettative positive verso i progressi scientifici (valori medi vv.198-200: min = 1 max = 4).

	Media punteggi			Totale campione		
	Universe	Totale campione	Dirigenti industriali	Titolo studio		
				Non laurea	Laurea tecnico-scientifica	Laurea economica
V.198 Scienza/tecnica sconfiggeranno fame nel mondo	2,5	2,7	2,7	—	—	—
V.199 Fabbriche senza lavoro uomo	2,3	2,3	2,2	—	—	—
V.200 Cura Aids	3,4	3,4	3,4	3,3	3,5	3,3

## Capitolo quarto

Carriera, successo, disuguaglianze:  
quale futuro per la società italiana?

### Premessa

Lo studio dei meccanismi attraverso cui passa il reclutamento delle classi dirigenti rappresenta un elemento di grande interesse sotto molti punti di vista.

In una *prospettiva* eminentemente *professionale* è indubbiamente utile verificare quali siano: *a)* il curriculum scolastico e formativo; *b)* la successione delle esperienze di lavoro prima e dopo la dirigenza; *c)* l'eventuale pluricollocazione lavorativa in aggiunta all'attività principale. Questa diagnosi ha una diretta ricaduta sui problemi del reclutamento, addestramento, trattamento contrattuale dei manager, avvertiti con pari intensità tanto dalle aziende che dalle associazioni di categoria dei dirigenti.

In una *prospettiva* eminentemente *macrosociologica* è decisamente importante verificare: *a)* quale sia la mobilità intergenerazionale dei manager sotto il profilo culturale, territoriale e socio/economico; *b)* quale sia il grado di «apertura» o «chiusura» sociale dei gruppi dirigenti; *c)* in quale misura il reclutamento avvenga in base a criteri universalistici o particolaristici, acquisitivi o ascrivivi. Sullo sfondo di tali questioni sta la possibilità di valutare processi storici di lungo periodo, che conferiscono alle singole pratiche quotidiane significati politico-sociali non sempre direttamente percepiti dai singoli attori.

Nell'ambito delle esperienze personali, il percorso professionale non definisce solo la «riuscita sociale», ma plasma anche una serie di capacità e orientamenti con effetti multipli nella sfera pubblica e privata. L'esperienza della mobilità professionale influisce, ad esempio, sulla rappresentazione delle disuguaglianze sociali, sulla percezione del grado di apertura/chiusura della società presente e futura, sulle valutazioni in ordine a ciò che conta di più per fare, per l'appunto, «carriera» nella nostra società. Nel caso specifico dei dirigenti, il percorso lavorativo fornisce indicazioni anche sui requisiti che, in ultima analisi, sono risultati «premianti» tanto dal punto di vista delle aspettative del singolo, quanto delle aspettative delle organizzazioni in cui essi hanno via via operato.



### 1. L'istruzione come fattore di successo

Tra i fattori che notoriamente concorrono a promuovere lo status socioeconomico dei singoli figura il livello di istruzione, a ragione considerato come un vero e proprio «capitale culturale», che per le attività tecnico-specialistiche è più importante del semplice «capitale economico»<sup>1</sup>.

Lo standard culturale dei dirigenti (laureati nel 55% dei casi) è tanto più ragguardevole se commisurato a quello dei loro *padri* (laureati per il 14,4%), che pure è mediamente elevato rispetto ai corrispondenti dati del campione generale di popolazione (ove i padri laureati sono 4 su 100 a fronte di 13 su 100 dell'insieme dei laureati) (si veda la tabella 1); si ha così una documentazione empirica della mobilità strutturale e intergenerazionale verificatasi nella società italiana dal secondo dopoguerra e un segno esplicito dell'aumentata rilevanza del titolo di studio formale per accedere alle posizioni dirigenziali.

Le analoghe informazioni riferite al *coniuge* dei dirigenti confermano il mutamento generazionale, ma soprattutto identificano un'area di disuguaglianza che il matrimonio colma a vantaggio dei coniugi più che degli intervistati, dato che i primi hanno (con 27 laureati su 100) uno status culturale mediamente inferiore (si veda la figura 1).

L'acquisita consapevolezza da parte dei dirigenti dei vantaggi derivanti dal possesso di un titolo di studio elevato incide sugli *orientamenti formativi* verso i figli primogeniti, che il 70% degli intervistati vorrebbe conseguissero una laurea (si veda la tabella 2: v. 29).

Il paragone con i corrispondenti orientamenti del campione generale, ove l'aspirazione a far conseguire una laurea interessa il 44% degli intervistati con figli, conferma l'influenza determinante dello status culturale dei genitori sul futuro status culturale dei figli; la considerazione per il titolo di studio – in generale oggi più elevata di ieri – è del resto uno spiccato attributo dei ceti intellettuali, che in tal modo puntano a riprodurre estensivamente le proprie chance culturali.

L'efficacia pratica delle aspirazioni dei dirigenti è del resto ben visibile nell'elevata percentuale di primogeniti (30%) che ha compiuto o sta compiendo gli studi liceali (si veda la tabella 2: v. 23), spiccatamente propedeutici all'università, cui si aggiunge il 46% di figli avviato di fatto al conseguimento della laurea. Nel campione nazionale i valori corrispondenti sono poco meno della metà (16% studi liceali e 21% studi universitari) a vantaggio degli studi tecnici secondari.

<sup>1</sup> P. Bourdieu, *La distinzione. Critica sociale del gusto*, Bologna, Il Mulino, 1983.



Tabella 1. Livello di istruzione dei dirigenti rispetto ai loro padri e coniugi (vv. 16, 17, 18, valori in percentuale).

Titolo studio	Totale campione				Universo		
	Intervistato		Coniuge		Intervistato	Coniuge	Padre
	Totale campione	Dirigenti industriali	Totale campione	Dirigenti industriali			
Elementari	0,8	1,5	5,0	5,2			
Medie inferiori	2,6	2,5	21,0	16,7			
Medie superiori	41,1	40,2	50,4	51,0	25,5	44,6	67,5
Laurea	55,5	55,8	23,6	27,1	24,3	25,6	17,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	37,2	22,0	11,5
					13,0	7,8	3,7
					100,0	100,0	100,0

Figura 1. Confronti sul livello di istruzione del totale campione dirigenti, fra padri e coniugi dei dirigenti.

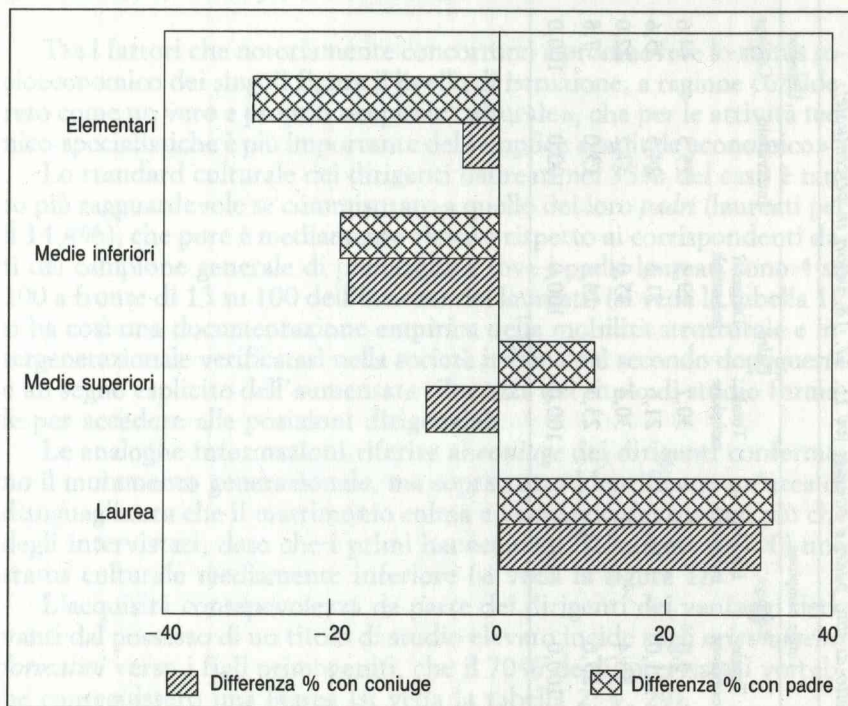


Tabella 2. Il curriculum scolastico del primo figlio (vv.23-29, valori in percentuale).

	V. 23: Studi compiuti o in corso			V. 29: Studi desiderati		
	Totale campione	Dirigenti industriali	Universo	Totale campione	Dirigenti industriali	Universo
Obbligo	3,7	6,7	21,9	-	-	5,1
Corsi professionali	2,0	1,6	10,6	1,7	1,2	9,3
Istituti tecnici (vari)	14,3	11,7	30,8	10,0	9,8	26,3
Licei e magistrali	33,6	30,3	16,1	16,7	19,1	15,8
Università*	46,4	49,7	20,6	71,6	69,9	43,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

\* Compresi i corsi di specializzazione post-diploma.

## 2. Mobilità territoriale e percorsi di carriera

Se tutti i dirigenti hanno vissuto un'esperienza di *mobilità professionale ascendente*, è sintomatico notare che più della metà di essi (senza distinzioni di rilievo tra settore industriale e non) ha fatto esperienza anche di una certa *mobilità territoriale*, in misura superiore a quella del campione generale (si veda la tabella 3). Quest'ultima tendenza non è irrilevante da un punto di vista teorico in quanto avvalora la tesi che vede nelle esperienze di «squilibrio di status» una molla non secondaria dell'*achievement* e della mobilità professionale<sup>2</sup>. Non è peraltro da trascurare il fatto che la disponibilità a cambiare la propria sede di lavoro è molto spesso una condizione per poter procedere nella carriera e comunque per accelerarla<sup>3</sup>.

I percorsi di carriera dei dirigenti – che per definizione sono multilivello – possono svolgersi in una sola azienda o in più aziende ed essere pertanto *monoaziendali* o *pluriazziendali*, possono inoltre svolgersi all'interno di un solo ambito funzionale (produzione, personale, marketing, finanza ecc.) o in più ambiti ed essere pertanto *monofunzionali* o *plurifunzionali*, con le possibili combinazioni indicate nello schema 1; si possono in pratica avere percorsi *lineari*, *discontinui*, *trasversali*, *multipli*. La carriera monoaziendale è in genere possibile nelle grandi organizzazioni pubbliche e private, ma molto meno percorribile in quelle piccole, salvo là dove esistono rapporti proprietari o di parentela. In tutti i casi diven-

Tabella 3. *Residenza durante l'infanzia e l'adolescenza (v.4, valori in percentuale).*

	Totale campione	Dirigenti industriali	Universo
Stesso luogo attuale	47,2	45,2	60,3
Altra località	52,8	54,8	39,7
Totale	100,0	100,0	100,0

<sup>2</sup> Per una sintetica presentazione del dibattito sullo squilibrio di status si veda l'antologia di R. Bendix e S. M. Lipset (a cura di), *Classi, potere, status*, Padova, Marsilio, 1970. La teoria ha trovato applicazione per spiegare, tra l'altro, l'origine dell'imprenditorialità: si veda G. Rovati, «Imprenditorialità» in F. Demarchi, A. Ellena e B. Cattarinussi (a cura di), *Nuovo dizionario di sociologia*, Roma, Edizioni Paoline, 1985.

<sup>3</sup> Rientrano tipicamente in questa tipologia le carriere direttive nella pubblica amministrazione, definite dalla partecipazione a concorsi nazionali che attribuiscono sedi di lavoro sparse in diverse regioni, e anche le carriere in istituti di credito e assicurazione di interesse nazionale.



Schema 1. *Tipologia dei percorsi di carriera.*

Ambiti:	Compiti:	
	monofunzionali	polifunzionali
monoaziendali	percorsi lineari	percorsi discontinui
pluriazendali	percorsi trasversali	percorsi multipli

ta premiante una certa disponibilità al cambiamento, fino al caso estremo della mobilità territoriale internazionale<sup>4</sup>.

L'80% dei dirigenti intervistati ha occupato più posti di lavoro diversi da quello attuale (v. 441: M tot. = 2,9, oltre 3 posti = 39%) sia prima della dirigenza sia dopo, con alcune particolarità di rilievo in rapporto al settore (industriale e non industriale), alla dimensione aziendale, all'area regionale, all'età e all'iter scolastico (si veda la tabella 4).

Gli attuali dirigenti nel settore industriale hanno sperimentato una mobilità professionale più intensa degli altri colleghi (M = 3,3 posti di lavoro, contro 2,9). In entrambi i raggruppamenti la mobilità è stata più accentuata per chi opera in organizzazioni di grandi dimensioni ( $\geq 101$  dipendenti: M = 3,2 e 3,6 per i dirigenti industriali) e in regioni del Nord (M = 3,3 e 3,8); con riguardo all'età si riscontra una maggior mobilità tra i più giovani, nell'ambito dei dirigenti industriali ( $\leq 40$  anni: M = 3,7), e tra i dirigenti intermedi nell'ambito del campione totale (41-50 anni: M = 3,0); la mobilità è infine superiore alla media generale tra i laureati in facoltà tecnico-scientifiche (M = 3,4), per ragioni in parte riconducibili al maggiore dinamismo di questo particolare settore del mercato del lavoro<sup>5</sup>.

La mobilità dopo la dirigenza è maggiore tra i dirigenti industriali a giudicare dal fatto che il 61% di essi (contro il 48% del campione totale) ha ricoperto una funzione analoga in precedenti aziende (v. 444), ha quindi compiuto un percorso di carriera «trasversale» e, al limite, «multiplo»; tali circostanze sono più ridotte nel campione totale, anche

<sup>4</sup> Gli effetti dell'internazionalizzazione delle imprese sulla carriera manageriale è un recente campo di studio, che coinvolge non solo le grandi multinazionali ma anche molte medie imprese. Si vedano i contributi di G. De Rita, «I manager nel processo di internazionalizzazione» e di P. Dall'Osto, «La formazione degli uomini-chiave per l'estero» in *L'impre- sa*, 5, 1987.

<sup>5</sup> Recenti ricerche sul mercato del lavoro dei laureati indicano un trend caratterizzato già da diversi anni da una generale scarsità di ingegneri, chimici, fisici in rapporto al fabbisogno attuale e futuro, specie industrializzazione. Si vedano P. Gastaldo (a cura di), *La risorsa sapere*, Torino, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli, 1987 e R. Jannaccone Pazzi (a cura di), *I nuovi laureati. Centro studi IBM Italia*, Milano, Edizioni del Sole 24 Ore, 1987.

Tabella 4. Mobilità professionale prima dell'attuale impiego fra i dirigenti (valori medi v.441).

	Dimensioni organizzazione				Area territoriale			Età		Titolo studio			
	Media	≤ 15	16-100	≥ 101	Nord	Centro	Sud	≤ 40	41-50	≥ 51	Non laurea	Laurea tecnico-scientifica	Laurea economica
Totale campione	2,9	2,9	2,7	3,2	3,3	2,4	2,6	2,9	3,0	2,8	2,9	3,4	2,7
Dirigenti industriali	3,3	3,2	2,9	3,6	3,8	2,6	2,8	3,7	3,2	3,1	-	-	-

perché nei settori «pubblici» raramente si ha «mobilità funzionale orizzontale» ossia, diversa funzione con identico livello gerarchico (si veda la tabella 5).

La stragrande maggioranza ha in precedenza svolto la funzione di impiegato (v. 443: 85-87%), c'è però anche una quota di dirigenti industriali partito «dalla gavetta» del gradino operaio (v. 442: 10%) e in misura pressoché identica dal (teoricamente) più prestigioso gradino del libero professionista (v. 448: 11-13%).

La traiettoria degli ex impiegati e dei già dirigenti presenta in particolare relazioni tipiche con le nostre consuete variabili esplicative (si veda la tabella 6).

Tabella 5. *Precedenti condizioni professionali fra i dirigenti (vv.442-448; solo risposte affermative, valori in percentuale).*

		Totale campione	Dirigenti industriali
V.442	Operaio	9,8	10,2
V.443	Impiegato	84,7	86,7
V.444	Dirigente	47,8	61,2
V.445	Imprenditore	4,4	5,7
V.446	Lavoratore autonomo	7,3	6,4
V.447	Coadiuvante familiare	1,3	0,6
V.448	Libero professionista	11,4	12,5

Tabella 6. *Ex impiegati e dirigenti (solo Sì, vv.443-444).*

		Totale campione								
		Dimensioni organizzazione			Area territoriale			Titolo studio		
	Totale	≤ 15	16-100	≥ 101	Nord	Centro	Sud	Non laurea	Laurea tecnico-scientifica	Laurea economica
V.443	84,7	-	-	-	88,8	78,8	80,6	83,6	92,5	81,3
V.444	47,8	37,9	42,7	59,3	57,6	44,2	32,7	46,5	59,7	41,8

		Dirigenti industriali								
		Dimensioni organizzazione			Area territoriale			Titolo studio		
	Totale	≤ 15	16-100	≥ 101	Nord	Centro	Sud	Non laurea	Laurea tecnico-scientifica	Laurea economica
V.443	86,7	84,6	77,4	93,8	91,2	73,9	82,9	-	-	-
V.444	61,2	50,0	50,9	72,8	65,0	62,5	51,4	58,0	70,8	56,8*

\* Chi quadrato ≥ 10.



In generale, la provenienza dal livello impiegatizio (v. 443) è più accentuata tra i residenti nel Nord (89%) e i laureati in facoltà tecnico-scientifiche (93%); nel sottogruppo dei dirigenti industriali gli ex impiegati sono inoltre più numerosi tra coloro che operano in organizzazioni di grandi dimensioni ( $\geq 101$ : 94%), ove la carriera si compie attraverso percorsi gradualisti e spesso precodificati.

Anche chi vanta una precedente esperienza di manager in organizzazioni diverse da quelle attuali (v. 444) è approdato per lo più in organizzazioni di grandi dimensioni ( $\geq 101$ : 59), specie nel caso dei dirigenti industriali (61%). Ugualmente interessante è constatare che le carriere manageriali pluriaziendali sono – per ragioni verosimilmente connesse alla struttura delle opportunità – più frequenti al Nord e tra i laureati in discipline tecnico-scientifiche, che in tal modo si confermano professionalmente più mobili, sia nel campione totale sia nel sottogruppo dei dirigenti industriali.

Se l'accesso alla dirigenza passa di regola attraverso l'esperienza impiegatizia è significativo osservare che il percorso dei dirigenti tende ad approdare soprattutto verso le grandi organizzazioni, verosimilmente perché offrono garanzie e opportunità economico-professionali di maggior interesse.

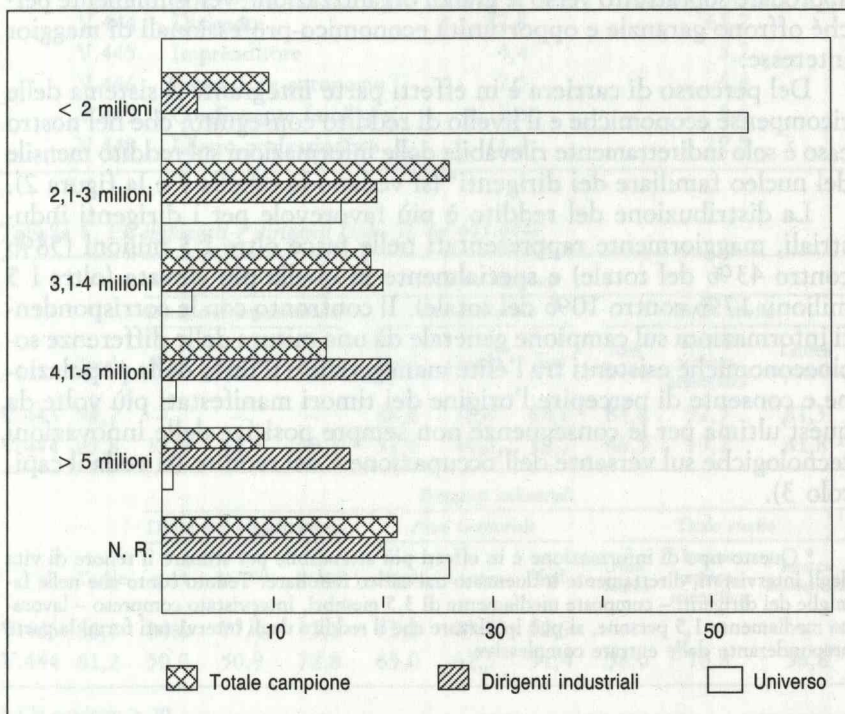
Del percorso di carriera è in effetti parte integrante il sistema delle ricompense economiche e il livello di reddito conseguito, che nel nostro caso è solo indirettamente rilevabile dalle informazioni sul reddito mensile del nucleo familiare dei dirigenti<sup>6</sup> (si vedano la tabella 7 e la figura 2).

La distribuzione del reddito è più favorevole per i dirigenti industriali, maggiormente rappresentati nelle fasce oltre i 3 milioni (58% contro 43% del totale) e specialmente in quella più elevata (oltre i 5 milioni: 17% contro 10% del totale). Il confronto con le corrispondenti informazioni sul campione generale dà una misura delle differenze socioeconomiche esistenti tra l'élite manageriale e il resto della popolazione e consente di percepire l'origine dei timori manifestati più volte da quest'ultima per le conseguenze non sempre positive delle innovazioni tecnologiche sul versante dell'occupazione e del reddito (si veda il capitolo 3).

<sup>6</sup> Questo tipo di informazione è in effetti più attendibile per stimare il tenore di vita degli intervistati, direttamente influenzato dal carico familiare. Tenuto conto che nelle famiglie dei dirigenti – composte mediamente di 3,5 membri, intervistato compreso – lavorano mediamente 1,5 persone, si può ipotizzare che il reddito degli intervistati formi la parte preponderante delle entrate complessive.

Tabella 7. *Reddito familiare mensile netto (v.231, valori in percentuale).*

Migliaia di lire	Totale campione	Dirigenti industriali	Universo
fino a 800			7,0
801-1200			18,2
1201-2000			27,7
Fino a 2000	9,9	3,0	52,9
2001-3000	25,6	19,5	16,5
3001-4000	18,7	20,0	2,7
4001-5000	14,7	20,5	1,2
Oltre 5001	9,9	17,0	0,9
Nessuna risposta	21,0	20,0	25,8
Totale	100,0	100,0	100,0

Figura 2. *Confronto sul reddito familiare mensile netto fra dirigenti industriali, totale campione e universo.*



### 3. *Dirigere due volte: verso l'istituzionalizzazione del doppio lavoro manageriale*

Rispetto ai percorsi di carriera esaminati in precedenza, merita di essere trattato distintamente il *doppio lavoro dei dirigenti*, in quanto esso costituisce un fenomeno *sui generis*, non ancora specificamente esplorato, ancorché ricco di interessanti implicazioni future. Nei termini della tipologia usata nello schema 1, si può dire di aver a che fare con forme particolari di collocazione «pluriaziendale», ovvero di carriere «trasversali» e «multiple», nelle quali sono coinvolti il 16% di tutti i dirigenti e segnatamente il 18% dei dirigenti industriali; sono, come si vede, valori non troppo lontani da quel 25% della popolazione attiva che, secondo varie stime confermate anche dai risultati del campione generale nazionale, svolge regolarmente una seconda attività remunerata<sup>7</sup> (si veda la tabella 8).

Le indagini empiriche condotte in diverse regioni italiane hanno accertato che questo tipo di occupazione plurima ha carattere strutturale e coinvolge in pratica tutti i livelli e i settori professionali, da quello operaio a quello imprenditoriale<sup>8</sup>, da quello meno qualificato a quello intellettualmente più elevato<sup>9</sup>.

È il caso di notare che il fenomeno del doppio lavoro ha in sé una ambivalenza di fondo: mentre, da un lato, esprime il riemergere della propensione alla differenziazione sociale attraverso l'assunzione di una logica meritocratica e di una certa dose di rischio professionale, e con ciò favorisce l'estensione dell'*imprenditorialità diffusa*, da un altro lato esso denota la preferenza per quell'*individualismo garantito* che è una fonte tipica della crisi da sovraccarico del *welfare state*. L'orientamento al doppio lavoro può essere in concreto considerato un'emblematica espressione della ciclica dialettica tra espansione dell'eguaglianza ed espansio-

<sup>7</sup> Per un panorama sintetico degli studi sul doppio lavoro si veda L. Gallino (a cura di), *Il lavoro e il suo doppio*, Bologna, Il Mulino, 1985. Inteso in senso «forte», il doppio lavoro implica la *compresenza* nella stessa persona di un tipo di *lavoro istituzionale garantito* (con stabilità del posto, continuità di reddito, rispetto delle norme contrattuali, copertura previdenziale e assistenziale) e di un tipo di *lavoro informale* erogato con modalità organizzative flessibili/innovative.

<sup>8</sup> In una ricerca condotta sui titolari di piccole e medie imprese è, ad esempio, emerso che il 10% circa svolgeva contemporaneamente la sua attività imprenditoriale in più di un'impresa, senza esserne talora il proprietario (L. Bovone, V. Cesareo, M. Colasanto e G. Rovati, *La galassia imprenditorialità*, Milano, F. Angeli, 1985).

<sup>9</sup> Sul doppio lavoro dei ceti intellettuali si rinvia a G. Rovati, «Lavoro, autorealizzazione e status» in L. Bovone (a cura di), *Il rischio della vita composita. Tre generazioni di intellettuali a confronto*, Milano, Vita e Pensiero, 1991.





ne della differenziazione sociale da cui l'attuale congiuntura storica sembra essere particolarmente pervasa<sup>10</sup>.

Nel nostro campione di dirigenti il secondo lavoro è orientato principalmente alle attività di consulenza (5%), all'impegno in aziende commerciali proprie o di familiari (2%), alle attività professionali (3%) e ad altre attività varie (4%) (si veda la tabella 8). La pluricollocazione lavorativa è più diffusa tra quanti operano nel settore statale (20%) e hanno una specializzazione professionale tecnico-scientifica (21%), vale a dire tra coloro che da un lato usufruiscono di orari di lavoro e di controlli meno impegnativi, e dall'altro possiedono competenze maggiormente richieste dal mercato. Ugualmente sensibili sono le differenze su basi regionali, con distribuzioni più favorevoli nel Centro-Sud (20-18%), e in termini di dimensioni aziendali; diversamente da quanto si poteva supporre, in quest'ultimo caso, risultano maggiormente pluricollocati quanti operano nelle organizzazioni medio-piccole (20-15%), piuttosto che in quelle grandi (10%).

Sullo sfondo delle possibilità di lavoro aggiuntivo e/o sostitutivo per i dirigenti vi è la generale tendenza delle imprese a rispondere «per vie esterne» – mediante esperti e consulenti ad hoc – ad alcune loro necessità funzionali, specialmente a quelle di carattere «terziario avanzato». Molte nuove *professionalità* hanno la caratteristica di essere *non internalizzabili* dalle singole aziende, per ragioni sia di convenienza economica sia di concreta reperibilità sul mercato del lavoro, specie nelle località minori. La problematica delle *risorse professionali* connessa alle innovazioni terziarie è particolarmente avvertita nelle *piccole e medie imprese* per ragioni economiche e organizzative facilmente immaginabili.

Disponendo di più ampie risorse economiche e umane, le grandi imprese incontrano meno difficoltà a reperire le collaborazioni professionali necessarie, potendo attingere sia alle *risorse interne* (rappresentate da personale riqualificabile), sia alle *risorse esterne* (offerte dal mercato del lavoro). Le piccole e medie imprese debbono invece fare i conti con maggiori vincoli di natura interna ed esterna. Più difficilmente delle grandi imprese esse infatti riescono a riconvertire le proprie risorse interne, senza intaccare la propria rete funzionale e organizzativa normalmente ridotta all'essenziale. In queste condizioni qualunque innovazione si traduce, almeno nel breve periodo, nella richiesta di *prestazioni aggiuntive* (invece che sostitutive) per alcuni membri dell'organizzazione, con costi economici e relazionali non sempre positivi.

<sup>10</sup> Si rinvia in proposito alla tesi sul pendolarismo dei processi storico-sociali esposta da A. Hirschman, *Felicità pubblica, felicità privata*, Bologna, Il Mulino, 1983.



A queste ragioni strutturali, unitamente alla natura occasionale del fabbisogno di talune prestazioni, si deve la crescita negli ultimi anni di *autonome società di servizi*, nate talora dal deliberato *decentramento di funzioni aziendali interne*, ma più spesso frutto di vere e proprie forme di *nuova imprenditorialità*.

Se i rapporti di consulenza rappresentano una forma giuridica consolidata per rispondere alle esigenze di *efficienza e flessibilità* organizzativa delle imprese, una parte dei dirigenti intervistati sembra caldeggiare l'ipotesi di arrivare, anche per il loro livello, all'introduzione del *part time*, ed eventualmente a quello che potremmo chiamare la legittimazione del *lavoro dipendente plurimo*, in pratica alla possibilità di «dirigere due volte».

Anche attraverso questa via si potrebbero in concreto soddisfare:

a) le esigenze economico-organizzative delle imprese (specie di medie e piccole dimensioni) che siano particolarmente interessate ad avere prestazioni professionali qualificate, con modalità flessibili e costi relativamente contenuti;

b) le esigenze di autorealizzazione professionale (in termini contestutistici ed economici) dei dipendenti orientati a un lavoro intenso, qualificato, vario.

#### 4. Fattori di successo e di soddisfazione

Le valutazioni sui fattori che nella nostra società concorrono a determinare il «successo» o la «riuscita sociale» di un individuo arricchiscono senz'altro la mappa degli orientamenti di valore che contraddistinguono il mondo manageriale rispetto ad altri mondi<sup>11</sup>. I risultati ottenuti consentono di verificare in che modo lo status raggiunto influenza la percezione della propria e dell'altrui esperienza e, in particolare, quanta importanza sia attribuita ai meriti individuali (aspetti acquisitivi) o alle rendite di posizione (aspetti ascrivivi) (si vedano la tabella 9 e la figura 3).

L'insieme dei dirigenti colloca al primo posto la preparazione culturale e professionale (v. 221: 70%) e al secondo posto il lavorare con impegno (v. 219: 44%), cioè due doti eminentemente personali. A con-

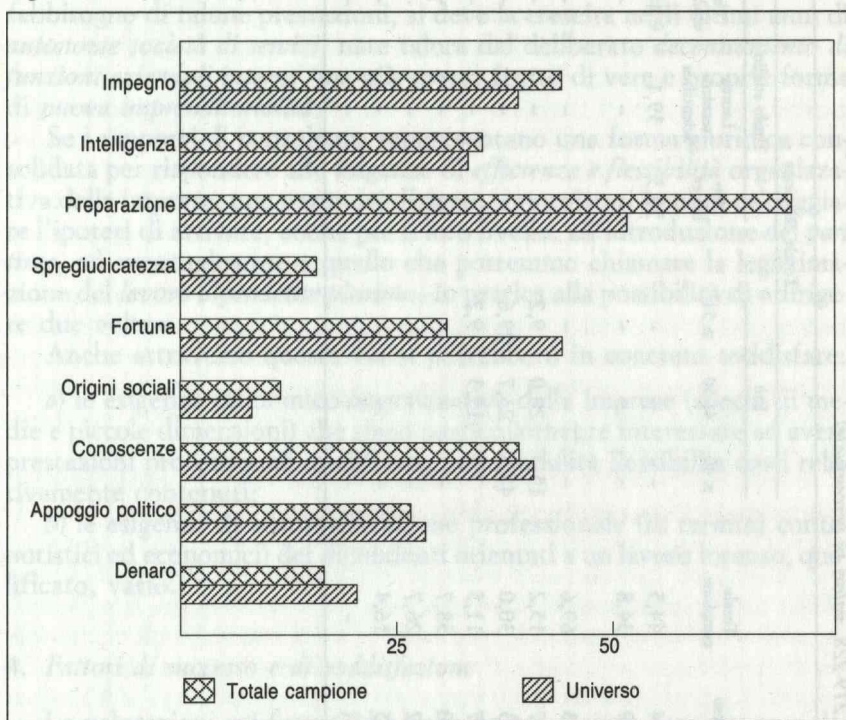
<sup>11</sup> La tecnica utilizzata per le domande sui fattori di successo, benché non consenta di valutare in modo preciso fino a che punto le risposte esprimano una valutazione sul sistema delle ricompense vigente nella società – cioè un giudizio di «realità» – e quanto invece esprimano i convincimenti e gli auspici personali – cioè un giudizio sul «dover essere», offre in tutti i casi informazioni preziose su problemi culturali qualificanti.



Tabella 9. Fattori determinanti per il successo (vv.219-228, valori in percentuale).

	Universo	Totale campione	Età				Totale campione		
			≤ 40	41-50	≥ 51	Titolo studio	Non laurea	Laurea tecnico-scientifica	Laurea economica
V.219 Lavorare con impegno	38,4	44,5	-	-	-	-	50,3	39,1	40,5
V.220 Essere intelligenti	32,9	34,8	-	-	-	-	-	-	-
V.221 Preparati culturalmente e professionalmente	50,3	69,6	-	-	-	-	-	-	-
V.222 Spregiudicati	13,7	15,2	15,3	20,0	9,2	-	-	-	-
V.223 Fortuna	43,3	30,0	41,8	23,7	29,6	-	-	-	-
V.224 Classe elevata	7,7	11,5	7,1	15,3	9,2	-	-	-	-
V.225 Persone che contano	39,0	38,7	-	-	-	-	-	-	-
V.226 Appoggio politico	28,2	26,7	-	-	-	-	-	-	-
V.227 Molto denaro	20,5	16,4	-	-	-	-	-	-	-
V.228 Nessuno di questi	0,4	-	-	-	-	-	-	-	-

Figura 3. Confronto sui fattori determinanti per il successo fra totale campione e universo.



tendersi il terzo e quarto posto sono alternativamente la conoscenza delle persone che contano (v. 225: 39-35%) e l'intelligenza (v. 220: 35-43%) a seconda che ci si riferisca al complesso dei dirigenti o solo a quelli industriali. Via via meno importanti diventano poi la fortuna (v. 223: 30%) – cioè l'elemento casuale in base al quale le carte vincenti vengono distribuite ai giocatori –, l'appoggio politico (v. 226: 27-22%) – riconducibile a una variante della conoscenza delle persone che contano –, la spregiudicatezza, il denaro e infine l'elevata classe sociale di provenienza.

Le differenze tra i sottogruppi di dirigenti sono nel complesso abbastanza contenute; è comunque sintomatico osservare che i dirigenti industriali pongono l'accento sul versante delle capacità lavorative, mentre i colleghi degli altri settori enfatizzano maggiormente la capacità di intrattenere relazioni vantaggiose.

Qualche differenza di maggior rilievo emerge allorché si considera la formazione culturale e l'età degli intervistati. I dirigenti che non han-



no conseguito alcuna laurea enfaticizzano, ad esempio, in modo particolare il valore dell'impegno lavorativo come condizione del successo personale. La generazione più giovane, obiettivamente agli inizi della carriera dirigenziale, attribuisce invece notevole importanza alla fortuna, mentre la generazione di mezzo, con più esperienza alle spalle, richiama principalmente l'attenzione sulla spregiudicatezza e sull'origine sociale.

Decisamente significativi sono, anche in questo caso, i confronti tra gli orientamenti dell'élite dirigente e quelli dell'intera popolazione.

Chi, come i dirigenti, ha avuto successo professionale tende ad attribuire la riuscita soprattutto alle doti e alle prestazioni personali; chi invece si trova ai gradini più bassi della scala sociale sottolinea di più il peso della fortuna e dei privilegi.

In tutti i casi, preparazione, impegno e intelligenza sono virtù ritenute da tutti indispensabili per «riuscire nella vita», assai meno citati dagli intervistati – e dai dirigenti in specie – sono invece i fattori non meritocratici della fortuna, dei rapporti con le persone che contano, degli appoggi politici e del danaro. Questi risultati delineano un volto operoso della società nazionale che assegna alle virtù del lavoro la fonte del benessere e della dignità individuale. Si tratta, qualcuno potrebbe obiettare, di proiezioni ideologiche con labili legami con la prassi; non si può tuttavia negare il valore simbolico di tali affermazioni, che esprimono un metro di giudizio di cui si può (e si deve) utilmente tener conto, quando si parla delle «molte Italie» e delle loro culture<sup>12</sup>.

La tavola dei valori dipinta dai diversi gruppi di intervistati è senz'altro ricca di sfumature importanti; raggiunge però, anche in questo contesto, tonalità insospettabilmente omogenee nel campo della *cultura del lavoro* e della cosiddetta *cultura industriale*<sup>13</sup>.

Il primato relativo dell'intraprendenza, della laboriosità e dell'efficienza, ritenuti da sempre uno dei tratti tipici dei ruoli dirigenti, è infatti riscontrabile, sia pure con valori percentuali più ridotti, anche nella mentalità «popolare». Se è vero che da questa mentalità traggono senz'altro beneficio tutte le attività economiche, sarebbe però riduttivo e fuorviante darne una valutazione solo in chiave economico-produttiva. L'attuale «cultura del lavoro» si connota del resto per l'attenzione posta sulle dimensioni soggettive/espressive più che su quelle oggettive/strumentali. Si deve in effetti ricordare che l'orientamento all'intraprendenza,

<sup>12</sup> Si veda G. Fabris e M. Mortara, *Le otto Italie*, Milano, Mondadori, 1989, ove vengono identificate otto subculture nazionali, tra cui quella dei «rampanti» è la più simile al caso in considerazione.

<sup>13</sup> Su questo punto si rinvia a quanto emerso nel capitolo 3 par. 3 sui criteri di remunerazione del lavoro umano (si veda anche la figura 10).



Tabella 10. *Soddisfazione per la propria vita (vv.201-203, valori in percentuale).*

		Totale campione	Dirigenti industriali	Universo
		abbastanza/ molta	abbastanza/ molta	abbastanza/ molta
V.201	Vita famiglia	93,1	93,0	88,6
V.202	Lavoro/studio	88,7	93,3	70,6
V.203	Attività sociali/ tempo libero	72,6	66,5	68,5
Totale		100,0	100,0	100,0

alla laboriosità e all'efficienza corrisponde, sotto molti aspetti, al bisogno di autostima e di autorealizzazione del singolo soggetto, al di là della remunerazione che egli ne ricava<sup>14</sup>.

Al diffondersi delle aspirazioni «postmaterialistiche» sembrerebbero corrispondere adeguati risultati a giudicare dal considerevole numero di dirigenti (93%) che si dichiara molto/abbastanza soddisfatto del proprio lavoro, nonché della propria esperienza familiare (si veda la tabella 10). Nel campione generale, quest'ultima esperienza appare peraltro più gratificante del lavoro (per la famiglia è soddisfatto l'88% della gente, per il lavoro il 71%), quasi a fugare l'erronea impressione di una sua esclusiva centralità.

Autocondannati a una vita sovraccarica di impegni lavorativi, i dirigenti, specie quelli industriali, lamentano la poca disponibilità di tempo per le attività ricreative, culturali e sociali; su questo gli scarti tra l'élite dirigenziale e la popolazione complessiva sono più ridotti che nei casi precedenti, essendo la variabile «tempo libero» uno dei valori emergenti di questo ultimo scorcio di secolo.

##### 5. *La rappresentazione delle disuguaglianze sociali: fra presente e futuro*

Nessuna epoca storica ha vissuto la questione dell'uguaglianza/disuguaglianza con la stessa drammaticità dell'epoca moderno-contemporanea che, non a caso, l'ha iscritta tra le sue mete ideali qualificanti<sup>15</sup>. Ciò

<sup>14</sup> L. Bovone (a cura di), *Storie di vita composita*, Milano, F. Angeli, 1984; V. Cesareo, *Senso e non senso del lavoro*, Milano, F. Angeli, 1985; *Studi di sociologia*, 2, XXVI, 1988 interamente dedicato a recenti ricerche sul lavoro.

<sup>15</sup> Il riferimento d'obbligo alla rivoluzione francese ha un valore solo esemplificativo di una tendenza che ha radici e manifestazioni ben più estese. A ragione si può in effetti dire

che fa problema alla coscienza moderna non è tanto l'esistenza di posizioni differenziate, quanto la possibile formazione di aree di *privilegio* slegate da *prestazioni* corrispettive. A questa contraddizione sono riconducibili sia le critiche della nascente classe borghese industriale alla società aristocratica di antico regime, sia le critiche di origine marxiana alla concentrazione monopolistica del potere (economico e politico) nelle mani della classe borghese (in quanto detentrica esclusiva dei mezzi di produzione), sia le critiche di matrice liberal-riformista verso ogni forma contemporanea di trasmissione ascritta (ovvero ereditaria) delle disuguaglianze. Il principio formale del merito viene in effetti sancito tanto nella formula marxiana «a ciascuno secondo il suo lavoro», quanto nella formula «a ciascuno secondo il suo successo» propria dell'ascetismo intramondano borghese<sup>16</sup>.

All'interno di questa tendenza generale esistono differenze di non poco conto sull'estensione da dare all'«idea/forza» dell'uguaglianza; se vi è ampio consenso sull'obiettivo dell'uguaglianza *civile* e *politica* – cui corrisponde il riconoscimento su base universalistica degli equivalenti diritti –, esistono profonde divergenze in tema di uguaglianza *economica* e *sociale*. Nell'ambito delle diverse tradizioni ideologiche e politiche moderno-contemporanee la «società egualitaria» è stata concepita fondamentalmente in un duplice modo: come società con *uguali possibilità di accesso*, per tutti i suoi membri a posizioni di potere e di prestigio che comunque restano disuguali; oppure come società con *accesso a posizioni uguali*.

Nella prima ipotesi si è ultimamente in presenza di un'*idea procedurale di uguaglianza*. Qui l'uguaglianza riguarda le chance di partenza, ovvero l'eliminazione di barriere all'entrata nella competizione per il raggiungimento di mete comunque scarse; tutto ciò in conformità alle regole dell'azione economica in un'economia di mercato perfettamente concorrenziale<sup>17</sup>. L'idea di una società permanentemente «aperta», basata sulla logica acquisitiva della prestazione e del merito, rappresenta in sostanza il polo di riferimento di gran parte del moderno riformismo

con A. Beteille, *La disuguaglianza fra gli uomini*, Bologna, Il Mulino, 1981 (p. 201), che «tutte le utopie moderne sono costruite sulla premessa dell'uguaglianza e, senza uguaglianza sociale, alla mente dell'uomo moderno l'armonia sociale appare impossibile».

<sup>16</sup> Per lo svolgimento più dettagliato di queste argomentazioni si rinvia a G. Rovati, «La strutturazione delle disuguaglianze sociali: prospettive macro e micro» in *Studi di sociologia*, 3, XXV, 1987, pp. 281 sgg.

<sup>17</sup> Su questa base J. Schumpeter può a ragione sostenere l'esistenza di uno stretto rapporto tra capitalismo e democrazia, tra competizione per l'acquisizione di beni e capitali e la competizione per l'acquisizione del consenso sotto forma di voti (J. Schumpeter, *Capitalismo, socialismo, democrazia*, Milano, Etas Libri, 1977).



liberale e socialdemocratico. In sede sociologica tale idea è presente sia nell'interpretazione struttural-funzionalista della stratificazione sociale<sup>18</sup> che nelle riflessioni sui sistemi di *welfare state*<sup>19</sup>.

Chi propende per la seconda ipotesi ha invece un'idea sostanziale di *uguaglianza*, a monte della quale si presuppone che sia possibile abolire (e non solo ridurre) le fonti stesse della disuguaglianza; ma poiché, in una simile eventualità, l'allocatione delle *chance* sociali (in termini di reddito, prestigio, potere) sarebbe privata dei meccanismi competitivo-concorrenziali, è fisiologicamente necessario prevedere l'esistenza di un centro regolatore (il re-filosofo, il principe, il partito, lo stato, la tecnocrazia) che eserciti, in regime di monopolio, il potere necessario a far funzionare la società.

Queste considerazioni logiche sono all'origine di molte critiche al radicalismo egualitario, le cui applicazioni pratiche sembrano inevitabilmente destinate a generare l'ingabbiamento dispotico e burocratico della società<sup>20</sup>. Non si può in effetti negare che queste critiche teoriche abbiano avuto riscontri storici in molteplici regimi «rivoluzionari» dei secoli scorsi; si pensi alla fase del «Terrore» durante la rivoluzione francese e, nel nostro secolo, alle rivoluzioni socialiste.

Alla varietà degli orientamenti ideologici e teorici sopra indicati corrispondono «rappresentazioni» e «modelli di analisi» delle disuguaglianze sociali altrettanto differenziati, riconducibili, sinteticamente, a schemi *dicotomici* o *pluralisti*, di tipo *conflittuali* o *integrazionisti*.

Gli *schemi dicotomici* sono prevalentemente conflittuali e si affermano facilmente in situazioni sociali e politico-ideologiche altamente polarizzate, con *minoranze ristrette* in posizione decisamente privilegiata, *elevata visibilità* di tale disuguaglianza, *possibilità* pressoché *nulle di mobilità sociale individuale e collettiva*<sup>21</sup>. Il carattere ultrasemplificato di questi schemi è però inadatto a descrivere l'articolazione delle comples-

<sup>18</sup> Si rinvia a M. Tumin, *La stratificazione sociale*, Bologna, Il Mulino, 1970 e alla rassegna curata da R. Bendix e S. M. Lipset, *Teorie sulla struttura di classe*, Padova, Marsilio, 1972.

<sup>19</sup> Un punto di riferimento per tale riflessione resta il contributo di T. H. Marshall sulla tendenza alla estensione dei diritti di «cittadinanza sociale» (T. H. Marshall, *Cittadinanza e classe sociale*, Torino, Utet, 1976). Si rinvia a tale proposito a G. Rovati, «Disuguaglianze, classi, cittadinanza: ascesa o declino?» in *Studi di sociologia*, 1, XXVII, 1989, pp. 44-63.

<sup>20</sup> Critiche di questo genere alle ipotesi di società socialista sono rivolte tanto da Weber quanto da Pareto. Di quest'ultimo si veda in particolare V. Pareto, *I sistemi socialisti*, Torino, Utet, 1951.

<sup>21</sup> Non è casuale che Dahrendorf abbia ritenuto il modello dicotomico altamente esplicativo del conflitto che si sviluppa nelle grandi organizzazioni industriali coordinate da norme imperative, nelle quali è per l'appunto ben visibile, ancorché legittimata, la diseguale distribuzione del potere (Dahrendorf, *Classi e conflitto di classe nelle società industriali* cit.).



se società contemporanee, in particolare, tende a sopravvalutare i caratteri della struttura di classe «stabile» a scapito di quella «mobile», particolarmente importante dal punto di vista degli stili di vita e dei comportamenti politici<sup>22</sup>.

L'*approccio pluralista* alla stratificazione sociale si rifà a un paradigma teorico, comune sia alla scienza economica sia alla scienza politica che vede il campo sociale popolato da una moltitudine di attori (ad esempio i politici, gli imprenditori, i tecnici, gli operai, le associazioni di rappresentanza degli interessi, i gruppi di pressione), con aree di influenza limitate e impossibilità pratica che qualcuno riesca a prevalere stabilmente su tutti gli altri concorrenti, anche in virtù di regole istituzionali governate dallo stato. Nella prospettiva pluralista possono in concreto convivere rappresentazioni di volta in volta conflittualistiche (*pluralismo conflittuale*), integrazioniste (*pluralismo cooperativo*), meritocratiche (*pluralismo competitivo*), tecnocratiche (*pluralismo dirigitico*) direttamente influenzate da altrettanti orientamenti politico-culturali di riferimento<sup>23</sup>. I modelli pluralisti – di cui Weber è stato emblematico antesignano – sono decisamente più adeguati di quelli dicotomici alla comprensione del carattere multidimensionale (economico, politico, culturale) delle disuguaglianze sociali e alla descrizione dei mutevoli rapporti tra i gruppi socioprofessionali, i ceti, gli stili di vita.

Mentre le rappresentazioni dicotomiche sono principalmente diffuse tanto tra i gruppi socialmente deprivilegiati, con formazione culturale medio-bassa, quanto tra i gruppi fortemente ideologizzati con vocazioni «contestative» variamente intese, le rappresentazioni pluraliste sono principalmente condivise dai membri delle classi medie e medio-superiori, sia perché corrispondono ai rapporti sociali di cui costoro fanno più direttamente esperienza, sia perché corrispondono alle loro aspirazioni interiorizzate nel corso della socializzazione familiare, scolastica e lavorativa.

Le correlazioni or ora segnalate non hanno ovviamente alcun valore deterministico, sia perché, in generale, non va sottovalutata l'autonomia relativa del sottosistema culturale rispetto al sottosistema sociale, sia perché – come vedremo anche nel prossimo capitolo analizzando gli orientamenti politici – nello stesso mondo manageriale convivono preferenze ideologiche eterogenee e, al limite, contrapposte. Tenuto conto

<sup>22</sup> Su questa problematica si trovano significative riflessioni autocritiche in A. Pizzorno, *I ceti medi nel meccanismo del consenso*, ora in Id., *I soggetti del pluralismo*, Bologna, Il Mulino, 1980; inoltre in M. Paci, *La struttura sociale italiana*, Bologna, Il Mulino, 1982.

<sup>23</sup> Si veda M. L. Maniscalco e C. Mongardini, *Modelli e rappresentazioni della stratificazione sociale*, Milano, F. Angeli, 1987.

del fatto che la rappresentazione delle disuguaglianze sociali è un aspetto della cultura politica di un gruppo, non è improbabile che i dirigenti abbiano, su questo stesso punto, posizioni differenziate.

Ciò che in modo specifico si vuole esaminare in questo paragrafo sono le *previsioni* degli intervistati sul futuro delle disuguaglianze (economiche, politiche, culturali) e, in concreto, *sulla redistribuzione dei vantaggi e degli svantaggi sociali* (misurati di fatto in termini di prestigio<sup>24</sup>) tra una serie di gruppi oggi ritenuti «emergenti» (ad esempio, gli istruiti) o, al contrario, in seria difficoltà (ad esempio, i non istruiti). Attraverso questo meccanismo, in larga misura proiettivo, si registrano in pratica le aspirazioni, i timori e le idiosincrasie che connotano sia il tempo presente sia il tempo prossimo futuro degli intervistati. I test reputazionali usati nel nostro caso esprimono in sintesi: *a*) una rappresentazione complessiva della stratificazione sociale; *b*) una gerarchia dei potenziali gruppi di riferimento positivi e negativi; *c*) il grado di autostima per la propria posizione sociale.

La comparazione tra il presente e il futuro trova nella domanda sul *prestigio di alcune professioni* un utile termine di riferimento; tale mappa cognitiva riflette un'immagine complessiva delle disuguaglianze di status e un implicito giudizio sulla loro legittimità e desiderabilità (si veda nella tabella 11 e la figura 4).

L'insieme dei dirigenti non ha esitazione alcuna nell'assegnare alla propria categoria il prestigio più elevato (v. 49:  $M = 2,0$ ), indicando con scarti via via crescenti tutte le altre, a cominciare dagli ingegneri industriali (v. 56:  $M = 3,0$ ), per finire con i fruttivendoli (v. 59:  $M = 11,1$ ).

A ridosso delle prime due categorie professionali va segnalata la stima accordata alle (ex) professioni liberali dell'avvocato (v. 52:  $M = 3,6$ ) e del medico in versione Ussl (v. 51:  $M = 4,2$ ), che al prestigio delle competenze tecnico-specialistiche uniscono il potere derivante dalla tutela di beni fondamentali, quali la salute e il diritto.

Tra l'insieme dei dirigenti e quelli industriali vi è nel complesso concordanza di vedute, a eccezione del prestigio assegnato da questi ultimi al tecnico informatico (v. 54:  $M = 7,3$ ) e all'impiegato di banca (v. 55:  $M = 6,9$ ), rispettivamente minore e maggiore di quello indicato dal totale dei dirigenti.

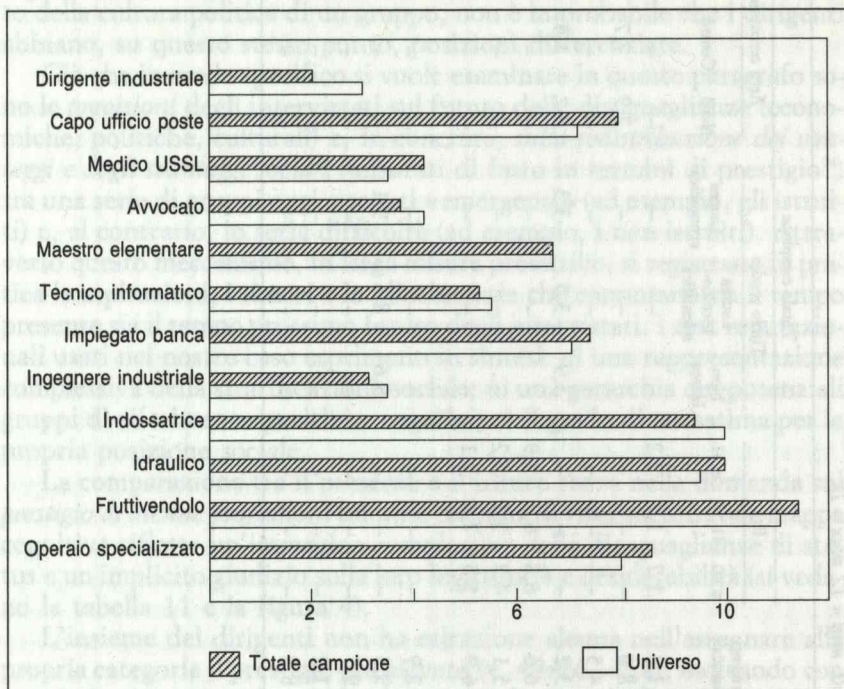
Altrettanto significativo è il variare delle opinioni dei dirigenti al variare dell'età, della formazione professionale e della regione di residen-

<sup>24</sup> L'attribuzione del prestigio implica infatti una valutazione dei vantaggi inerenti ad una determinata posizione nella struttura sociale e mette in atto negli intervistati processi di identificazione o repulsione di sicuro interesse interpretativo.







Figura 4. *Confronto sul prestigio di alcune professioni fra totale campione e universo.*

za, in quanto ciò identifica altrettante sottoculture. È interessante notare, ad esempio, come i dirigenti del Sud assegnino un prestigio lievemente superiore al capo ufficio delle poste ( $M = 7,3$ ) e un prestigio lievemente inferiore all'avvocato ( $M = 4,2$ ); chi peraltro ha conseguito una laurea economico-giuridica tende a valutare più favorevolmente questa stessa professione. I dirigenti più giovani assegnano un prestigio più elevato al tecnico informatico ( $M = 4,7$ ) e all'impiegato di banca ( $M = 5,5$ ), mentre sottovalutano il prestigio del maestro elementare rispetto ai loro colleghi più anziani ( $M = 6,8$  contro  $5,9$ ).

Di notevole significato culturale è, anche in questo caso, il sostanziale avvicinamento del campione generale alle rappresentazioni dell'élite dirigente, per ragioni in parte connesse alla risocializzazione culturale degli anni ottanta, cui hanno concorso in modo massiccio i mass media, e in parte alla permanenza di precedenti stratificazioni culturali, non intaccate dai movimenti socioculturali degli anni settanta.

Nella logica dello schema di graduazione si inseriscono anche le valutazioni sul futuro di alcuni gruppi sociali (vv. 190-197), sottoposti in modo accentuato al «rischio» (favorevole o sfavorevole) del cambiamento (si vedano la tabella 12 e la figura 5).

A giudizio concorde dei dirigenti il futuro è senz'altro dei tecnici (concorda il 91%); sostanzialmente migliore sarà inoltre la condizione dei lavoratori autonomi (64%) e delle donne (61%) specialmente agli occhi dei residenti nelle regioni del Centro-Sud. Ancor più svantaggiate saranno al contrario le persone poco istruite, a parere almeno dei 4/5 degli intervistati.

In posizione distanziata nella classifica dei gruppi socioprofessionali più «promettenti» vengono collocati gli anziani (38-40%), gli operai (36%) e gli impiegati (29%), che una stessa quota di dirigenti (11-14%) considera prossimi al declino o all'ascesa di status. Per gli anziani e, in subordine, per gli operai i pareri sono statisticamente più ambivalenti che per gli altri gruppi; in tutti i casi i dirigenti industriali sono, come sempre, i più ottimisti, probabilmente perché influenzati dalla positiva vitalità dei settori in cui operano.

Non è dato con certezza di sapere a quali chance gli intervistati attribuiscono il miglioramento delle condizioni di vita per le categorie «emergenti»; non si è però verosimilmente lontano dal vero se si suppone che un notevole influsso viene riconosciuto all'istruzione, tenuto conto dell'elevata propensione manifestata dai dirigenti verso la prosecuzione degli studi per i propri figli (si veda la tabella 2).

Il diverso punto di osservazione di molti intervistati del *campione generale* porta costoro a vedere un futuro nettamente più fosco sia per gli anziani sia per gli operai, oltre alle già ricordate persone poco istruite, confermando con ciò i timori, emersi a più riprese, per il futuro occupazionale dei gruppi ritenuti professionalmente meno attrezzati di fronte ai mutamenti tecnico-organizzativi.

La tecnica di misurazione utilizzata nelle due precedenti domande enfatizza una visione della società come insieme di gruppi di status, disposti lungo un continuum, lascia invece in ombra la questione, interpretativamente assai rilevante, del sistema di interdipendenza che si ritiene esistere tra i vari attori sociali. A questo punto occorre richiamare in causa i fondamentali schemi interpretativi codificati dalla teoria sociologica che vanno dalle visioni dicotomiche (più o meno conflittuali) di tipo economico (ricchi e poveri) o politico (chi ha potere e chi non ce l'ha), a una visione di tipo pluralistico, parimenti conflittuale o integrazionista.



Tabella 12. Previsioni per il futuro di alcuni gruppi sociali (ov.190-197, valori in percentuale).

	Futuro	Totale campione		Dirigenti industriali		Universo		Totale campione Futuro migliore		
		peggiore	migliore	peggiore	migliore	peggiore	migliore	Nord	Centro	Sud
V.190	Giovani laureati	20,0	52,9	12,8	57,7	34,2	40,6	-	-	-
V.191	Donne	7,9	61,2	6,1	60,7	16,4	47,9	59,5	63,4	62,3
V.192	Anziani	38,1	38,6	33,7	40,8	45,9	26,3	-	-	-
V.193	Persone poco istruite	79,8	6,3	79,7	5,6	75,1	7,0	-	-	-
V.194	Operai	22,9	36,1	21,7	36,9	32,2	26,4	33,6	43,9	35,3
V.195	Impiegati	14,1	29,4	11,1	30,8	13,4	32,2	-	-	-
V.196	Lavoratori autonomi	5,6	64,3	5,1	64,5	16,2	43,8	57,8	67,9	71,9
V.197	Tecnici	-	90,5	-	91,4	3,6	77,9	-	-	-



Figura 5. Confronto sulle previsioni di un futuro migliore per alcuni gruppi sociali fra totale campione e universo.

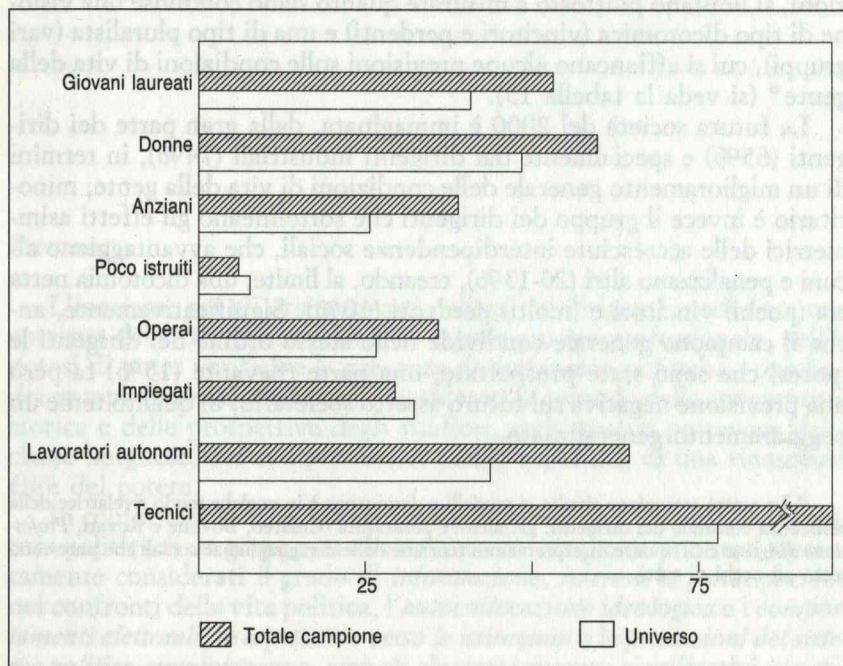


Tabella 13. Rappresentazioni società del 2000 (v.189, valori in percentuale).

	Universo	Totale campione	Dirigenti industriali
Vari gruppi, alcuni si avvantaggiano, altri restano indietro	23,6	20,5	13,5
Due classi: vincitori, perdenti	12,2	9,7	10,0
Miglioramento generale condizioni di vita	49,7	65,4	74,0
Peggioramento generalizzato	14,5	4,4	2,5
<i>Totale</i>	100,0	100,0	100,0

Gli indicatori inseriti nella domanda sulle caratteristiche della «società del 2000» non coprono l'intera gamma delle possibili rappresentazioni, si limitano piuttosto a misurare quanto siano condivise una visione di tipo dicotomica (vincitori e perdenti) e una di tipo pluralista (vari gruppi), cui si affiancano alcune previsioni sulle condizioni di vita della gente<sup>25</sup> (si veda la tabella 13).

La futura società del 2000 è immaginata, dalla gran parte dei dirigenti (65%) e specialmente dai dirigenti industriali (74%), in termini di un miglioramento generale delle condizioni di vita della gente; minoritario è invece il gruppo dei dirigenti che sottolineano gli effetti asimmetrici delle accresciute interdipendenze sociali, che avvantaggiano alcuni e penalizzano altri (20-13%), creando, al limite, una dicotomia netta tra (pochi) vincitori e (molti) perdenti (10%). Significativamente, anche il campione generale condivide nello stesso ordine dei dirigenti le ipotesi che sono state prospettate, una parte rilevante (15%) fa però una previsione negativa sul futuro assetto societario, in quanto teme un peggioramento generalizzato.

<sup>25</sup> La scarsa attenzione rivolta ai modelli a dominanza è in qualche modo rivelatrice della resistenza culturale dei dirigenti, già altrove constatata (Cesareo, Bovone e Rovati, *Professione dirigente* cit.), a dare interpretazioni teoriche delle disuguaglianze sociali che pure sono sotto gli occhi di tutti.

Tabella 13. Rappresentazioni sociali del 2000 in base al settore industriale

Settore industriale	Condizioni generali di vita della gente	Gruppi vincitori e perdenti	Gruppi che si avvantaggiano e gruppi che si svantaggiano
Totale	100,0	10,0	15,0
Industria	74,0	10,0	15,0
Commercio	20,0	13,0	2,0
Professioni	15,0	10,0	15,0
Altri	10,0	10,0	15,0

## Capitolo quinto

### La cultura politica e sociale

#### *Premessa*

L'interesse per gli orientamenti politici dei dirigenti costituisce una costante delle ricerche condotte su questo gruppo professionale, nell'ipotesi di poter verificare la presenza di preferenze politiche «tipiche» dei gruppi dirigenti economici, considerati, a seconda della congiuntura storica e delle prospettive degli studiosi, emblematici portavoce della classe borghese, dei ceti produttivi medio-superiori, di una rinasciente élite del potere.

In conformità ai criteri tradizionalmente usati per identificare la cultura politica di un gruppo, anche nel caso dei dirigenti sono stati ripetutamente considerati il grado di *informazione*, *interesse* e *partecipazione* nei confronti della vita politica, l'*autocollocazione ideologica* e i *comportamenti elettorali*, le *aspettative verso le istituzioni* e le *prestazioni del sistema politico-amministrativo*, cioè gli elementi ritenuti significativi per stimare gli orientamenti *cognitivi*, *emozionali* e *valutativi* da cui in concreto dipendono gli atteggiamenti e i comportamenti politici.

Se, in generale, le ricerche sui dirigenti hanno esplorato ciascuno di questi elementi è pur vero che, in termini comparativi, alcuni di essi sono stati di volta in volta più significativi per interpretare le tendenze in atto sia nel mondo manageriale sia nell'intera società italiana.

Schematizzando, si può dire che fino alla fine degli anni sessanta l'interrogativo più stringente, anche a riguardo della cultura politica dei dirigenti, è stato il grado di consenso verso l'ancor giovane regime democratico italiano; nel corso degli anni settanta sono diventati invece soprattutto rilevanti i cambiamenti nei comportamenti elettorali, specie nei confronti dei partiti di sinistra e la propensione all'impegno diretto nelle istituzioni politiche; nel corso degli anni ottanta – segnati dal dibattito sulla governabilità – sono diventati infine centrali le valutazioni sulle prestazioni dell'apparato politico-istituzionale. Il prevalere in momenti diversi delle questioni ora accennate trova riscontri diretti nella ricerca e nel dibattito politologico di ciascun periodo.



### 1. *Cultura politica e società italiana*

L'interesse per gli atteggiamenti dei diversi gruppi sociali verso il sistema democratico affonda le sue radici nei pionieristici studi politologici dell'italostatunitense J. La Palombara<sup>1</sup> e nella nota ricerca comparativa di G. A. Almond e S. Verba<sup>2</sup>. Entrambi queste fonti avevano diffuso l'idea che la cultura politica italiana fosse caratterizzata prevalentemente da *frammentazione, isolamento, alienazione, apatia, settarismo, intolleranza* (La Palombara), *disinformazione, disinteresse, parrocchialismo, sudditanza* (Almond-Verba)<sup>3</sup>.

Il quadro non proprio positivo disegnato da queste ricerche trae certo spunto dalle risposte del campione intervistato (peraltro non sufficientemente rappresentativo della composita realtà nazionale), ma è anche fortemente influenzato dall'adozione di criteri valutativi inadeguati per leggere una realtà nazionale, come quella italiana, approdata solo da poco a un regime democratico, ancora in piena transizione dalla struttura rurale a quella industriale-urbana, contrassegnata da forti polarizzazioni ideologiche, economiche e sociali.

Sia in termini assoluti sia comparativi, gli italiani si collocavano indubbiamente ai livelli più bassi di una ipotetica scala del coinvolgimento attivo e positivo verso il mondo della politica; l'eccessiva enfasi posta su questo aspetto della cultura nazionale finiva però per mettere in ombra il solido ruolo di integrazione sociale che in quegli anni ancora esercitavano la chiesa, la parentela, la comunità locale, le solidarietà di classe<sup>4</sup>.

Con riferimento agli atteggiamenti nei confronti del sistema democratico italiano è sintomatico notare che a cavallo degli anni sessanta-settanta i gruppi dirigenti economici risultano favorevoli a un sistema di governo «decisionista» (basato in pratica sul governo presidenziale)

<sup>1</sup> Si veda A. Spreafico e J. La Palombara (a cura di), *Elezioni e comportamento politico in Italia*, Milano, Comunità, 1963; e «Italy: fragmentation, isolation, alienation» in L. W. Pye e S. Verba (a cura di), *Political Culture and Political Development*, Princeton, Princeton University Press, 1965.

<sup>2</sup> Almond e Verba, *The Civic Culture* cit. Le cinque nazioni considerate sono Stati Uniti, Inghilterra, Repubblica federale tedesca, Italia e Messico.

<sup>3</sup> Si rinvia a questo proposito alla pregevole sintesi su trent'anni di studi politologici compiuta da G. Guidorossi, *Gli italiani e la politica. Valori, opinioni, atteggiamenti dal dopoguerra ad oggi*, Milano, F. Angeli, 1984.

<sup>4</sup> Su quest'ultimo punto restano illuminanti le riflessioni critiche di A. Pizzorno, «Introduzione allo studio della partecipazione politica» in *Quaderni di sociologia*, 3-4, XV, 1966, pp. 235-87.

piuttosto che a un sistema di governo «compromissorio» (in vigore allora come oggi), basato sulla coalizione di partiti alleati/concorrenti e reso ancor più instabile e incerto da un sistema elettorale proporzionale semipuro, quale quello italiano. Questo almeno è il profilo sottoposto a verifica e sostanzialmente confermato da una classica ricerca di P. Farneti sui gruppi imprenditoriali pubblicata nel 1971<sup>5</sup>. Per una non infrequente ironia della storia, è senz'altro singolare constatare che l'interesse per la riforma istituzionale, che vent'anni fa era decisamente minoritario, sia diventato, ai nostri giorni, uno dei temi qualificanti tanto della riflessione politologica quanto delle quotidiane scaramucce politiche.

Ben diversa è la cornice storica e teorica che fa da sfondo alle analisi degli orientamenti ideologici e dei comportamenti politici dei manager nel corso degli anni settanta.

Fino a metà decennio trova conferma empirica l'opinione che i gruppi dirigenti economici fossero quasi univocamente orientati verso i partiti di centro-destra e che pertanto facessero parte di uno schieramento decisamente «moderato» e «conservatore» sotto tutti i punti di vista.

Nel contesto di un sistema sociale e culturale ancora ampiamente definibile in termini di appartenenze e sintesi ideologiche «compatte», i dirigenti (e gli imprenditori) potevano con qualche ragione essere considerati parte integrante di un «blocco storico-sociale borghese», guidato da valori e interessi «anti-riformisti» in campo economico, sociale e politico. Erano, quelli, anni in cui prevalevano schemi di analisi (e in parte anche comportamenti) tipicamente «classisti», in base ai quali la condizione economico-professionale veniva ad avere una relazione pressoché univoca con la collocazione politico-elettorale.

Quantomeno per i membri dell'élite economica, sembrava, in altri termini, funzionare, in sede sia interpretativa sia previsiva, quel «paradigma economicistico» (condiviso dalle opposte visioni marxiste e liberiste), in base al quale gli interessi strettamente economici avrebbero prevalso su ogni altra componente nel momento delle scelte politico-sociali.

È con la svolta ideologica prodotta dalla contestazione giovanile e sindacale, da un lato, e il parallelo mutamento della strategia e della politica delle alleanze della sinistra tradizionale (Pci in testa) che si modificano le consolidate relazioni dirette tra «appartenenza di classe» e «appartenenza politica» e che una parte cospicua dei ceti medi, a partire da quelli intellettuali, trasferisce i propri consensi elettorali dai partiti

<sup>5</sup> P. Farneti, *Imprenditore e società*, Torino, CeRIS-L'Impresa Edizioni, 1970.



di centro a quelli di sinistra. Questa tendenza si verifica anche per i dirigenti, almeno per quelli di livello intermedio.

Nella ricerca *Professione dirigente. Agire in azienda e agire fuori d'azienda*, promossa dalla Fondazione Giovanni Agnelli e qui già citata nel primo capitolo (se ne veda il par. 3.2), quasi il 20% del campione di dirigenti industriali intervistati dichiarava di aver votato alle elezioni politiche del 1976 per partiti di sinistra (Psi, Pci, Pr, Dp)<sup>6</sup>; il risultato era ragguardevole se rapportato alla contemporanea ricerca su *I grandi imprenditori italiani*<sup>7</sup>, relativa al *top management*, ove i voti a sinistra (in pratica per il Psi e il Pci, essendo assenti voti per Pr e Dp) risultavano di poco superiori al 6%. (Si vedano la tabella 1 e la figura 1).

Scriviamo allora che lo spostamento a sinistra era correlato soprattutto alla più giovane età e perciò a fattori generazionali, piuttosto che alla collocazione strutturale all'interno dell'azienda, pur non mancando segnali anche in tal senso. Il significato «trasgressivo» che tale comportamento ha avuto in quegli anni si è, con l'andare del tempo, molto ridimensionato, per la progressiva perdita di rilevanza della caratterizzazione ideologica dei partiti e per la contemporanea omogeneizzazione pragmatica degli schieramenti politici.

Quest'ultima tendenza diviene apertamente manifesta nel corso degli anni ottanta, contrassegnati, tra l'altro, da una accentuata situazione di stallo politico, dal problema della «governabilità» e dalla crescente sfiducia dell'opinione pubblica verso l'efficacia delle istituzioni politiche, che si accompagna sia alla crescita dell'astensionismo elettorale, sia alla nascita di nuove formazioni politiche (ad esempio, leghe ambientali e regionali).

Le radici di questi fenomeni vengono da lontano e sono in parte legate a macrotendenze (che accomunano tutti i sistemi politici di *Welfare*) e in parte a caratteri specifici del sistema politico-istituzionale italiano. A tutti questi fattori fa in effetti riferimento il dibattito sulla «governabilità» venuto alla ribalta, in modo generalizzato, in tutte le società industriali avanzate, sul finire degli anni settanta.

A partire da tale epoca la riflessione politologica e sociologica ha variamente ricollegato tale fenomeno: *a*) alla crisi fiscale connessa all'inseguimento da parte dei sistemi di *welfare* delle sempre crescenti aspettative assistenziali dei cittadini<sup>8</sup>; *b*) agli effetti «perversi» di un sempre

<sup>6</sup> G. Rovati, *La cultura politico-sociale dei dirigenti* in Cesareo, Bovone, e Rovati, *Professione Dirigente* cit., pp. 193-245.

<sup>7</sup> Martinelli, Chiesi e Dalla Chiesa, *I grandi imprenditori italiani* cit., p. 111-38.

<sup>8</sup> J. O'Connor, *La crisi fiscale dello stato*, Torino, Einaudi, 1977.



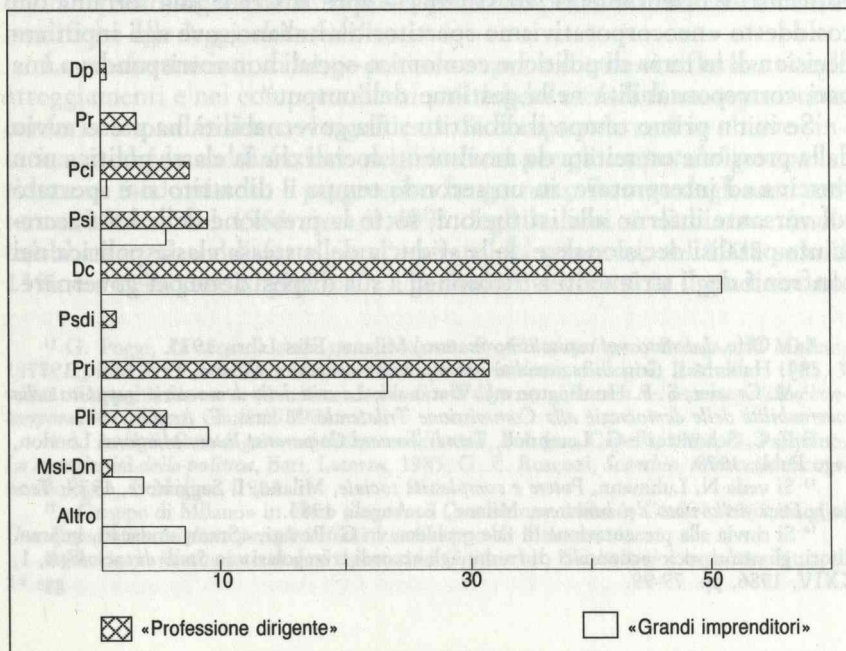
Tabella 1. *Partiti votati dai dirigenti alle elezioni politiche del 1976 (valori in percentuale secondo due ricerche).*

Ricerche	«Professione dirigente»	«Grandi imprenditori italiani»
Dp	0,3	—
Pr	2,7	—
Pci	7,4	0,4
Psi	8,6	5,9
Dc	41,5	50,6
Psdi	1,5	—
Pri	31,5	23,3
Pli	5,3	9,5
Msi-Dn	0,6	3,2
Altro	—	7,1
Totale	100,0 (337)*	100,0 (253)**

\* Non ha risposto il 16% del totale (400 intervistati).

\*\* Non ha risposto il 17% del totale (306 intervistati).

Figura 1. *Confronto sui partiti votati dai dirigenti alle elezioni politiche del 1976 fra le ricerche «Professione dirigente» e «Grandi imprenditori».*



più spinto interventismo statale nell'economia<sup>9</sup>; c) alla crisi di legittimazione universalistica dell'apparato statale connessa alla sostituzione del primato della legge con la «logica del baratto»<sup>10</sup>; d) all'eccesso di pressioni partecipative<sup>11</sup>; e) al diffondersi di processi decisionali neo-corporativi<sup>12</sup>; f) all'ampliarsi della complessità dei sistemi sociali<sup>13</sup>.

I fattori di crisi sopra indicati fanno parte di processi sociali di lungo periodo, comuni ai diversi paesi industriali avanzati, ove peraltro si manifestano con tratti specifici in base a varianti riconducibili: a) alle caratteristiche istituzionali del sistema politico-decisionale strettamente inteso; b) alle subculture degli attori direttamente coinvolti e precisamente dei partiti, delle organizzazioni di rappresentanza degli interessi (imprenditoriali, sindacali, professionali), dei movimenti sociali con fini specifici o diffusi.

Nel caso italiano, la crisi di governabilità viene come noto innescata da una stagione di intensa conflittualità sindacale iniziata con l'«autunno caldo» del 1969 e protrattasi per tutti gli anni settanta. Essa viene amplificata dalla particolare fragilità di un sistema di governo costretto a sorreggersi su coalizioni parlamentari alquanto eterogenee. L'incapacità delle coalizioni di governo a trovare la necessaria coesione per far fronte alle rivendicazioni di un movimento sindacale sovraccarico di obiettivi politici generali – oscillanti, oltretutto, tra orientamenti ideologici riformisti e orientamenti antisistema – apre la strada alla formula del cosiddetto «neocorporativismo spartitorio» italiano, ove agli input co-decisionali in tema di politiche economico-sociali non corrispondeva una pari corresponsabilità nella gestione dell'output<sup>14</sup>.

Se in un primo tempo il dibattito sulla governabilità ha preso avvio dalla pressione esercitata da movimenti sociali che la classe politica non riusciva ad interpretare, in un secondo tempo il dibattito si è spostato sul versante interno alle istituzioni, sotto la pressione della loro accresciuta paralisi decisionale e della sfiducia della stessa classe politica nei confronti degli strumenti istituzionali a sua disposizione per governare.

<sup>9</sup> C. Offe, *Lo stato nel capitalismo maturo*, Milano, Etas Libri, 1975.

<sup>10</sup> J. Habermas, *Crisi di razionalità nel capitalismo maturo*, Milano, Etas Libri, 1977.

<sup>11</sup> M. Crozier, S. P. Huntington e J. Watanuki, *La crisi della democrazia: rapporto sulla governabilità delle democrazie alla Commissione Trilaterale*, Milano, F. Angeli, 1977.

<sup>12</sup> P. C. Schmitter e G. Lembrich, *Trends Toward Corporatist Intermediations*, London, Sage Publ., 1979.

<sup>13</sup> Si veda N. Luhmann, *Potere e complessità sociale*, Milano, Il Saggiatore, 1979; *Teoria politica nello stato del benessere*, Milano, F. Angeli, 1983.

<sup>14</sup> Si rinvia alla presentazione di tale problema in G. Rovati, «Stato, sindacati, imprenditori: gli attori socio-economici di fronte agli accordi triangolari» in *Studi di sociologia*, 1, XXIV, 1986, pp. 79-99.



Nel dibattito sulla crisi di governabilità nel nostro paese si possono in sostanza distinguere due fasi: la prima fondamentalmente polarizzata sull'analisi delle *domande* e delle *risposte politiche*, provenienti rispettivamente dalla società e dai governanti; la seconda fondamentalmente polarizzata sull'analisi della inadeguatezza dei *meccanismi istituzionali* a disposizione per decidere. In altri termini, mentre in un primo tempo l'attenzione si è concentrata sui *contenuti* delle decisioni da adottare, in un secondo tempo si è concentrata sulle *procedure* per giungere alle decisioni. Dall'attribuzione del primato ai problemi dell'*efficacia* delle scelte si è, per così dire, passati all'interesse prevalente per i problemi dell'*efficienza* delle decisioni, qualunque esse fossero.

La problematica della governabilità dei regimi parlamentari-rappresentativi di tipo «puro» ha ricevuto in Italia significativi approfondimenti lungo tre principali direzioni: la ricerca *storico-comparativa* tesa a ricostruire le vicende dello stato moderno e delle sue legittimazioni ideologico-dottrinarie<sup>15</sup>; la ricerca *teorico-analitica* finalizzata ad applicare gli strumenti concettuali offerti dagli approcci cibernetici e sistemici alla analisi della complessità sociale<sup>16</sup>; l'elaborazione di *proposte di riforma* del sistema istituzionale oscillanti tra il livello minimale dei correttivi agli aspetti regolamentari (si veda ad esempio l'introduzione del voto palese dei parlamentari per le leggi di spesa) a quello massimale di un nuovo disegno costituzionale, passando per la via intermedia delle modifiche alle leggi elettorali<sup>17</sup>.

Le trasformazioni di lungo periodo sopra indicate si riflettono negli atteggiamenti e nei comportamenti politici dei cittadini ma soprattutto conferiscono ad essi nuovi significati. Si comprende così in chiave sintetica perché la soddisfazione degli italiani per gli *output del governo* si riduce in modo vistoso e progressivo lungo tutto il corso degli anni settanta. Mentre nel 1963 circa il 40% degli italiani si dichiarava (molto/abbastanza) soddisfatto per l'operato del governo, nel 1978 solo il 13% era della stessa opinione<sup>18</sup>. Ugualmente severo si fa il giudizio sul-

<sup>15</sup> G. Poggi, *La vicenda dello stato moderno. Profilo sociologico*, Bologna, Il Mulino, 1978. E. Rotelli e G. Schiera (a cura di), *Lo Stato moderno*, Bologna, Il Mulino, 1983, 3 voll. L. Ornaghi, *Stato e corporazione. Storia di una dottrina nella crisi del sistema politico contemporaneo*, Milano, Giuffrè, 1984.

<sup>16</sup> A. Ardigò, *Crisi di governabilità e mondi vitali*, Bologna, Capelli, 1980; G. Pasquino, *La complessità della politica*, Bari, Laterza, 1985; G. E. Rusconi, *Scambio, minaccia, decisione*, Bologna, Il Mulino, 1984.

<sup>17</sup> «Gruppo di Milano» in *Verso una nuova Costituzione*, Milano, Giuffrè, 1983; Miglio, *Una Repubblica migliore per gli italiani* in «Gruppo di Milano» cit.

<sup>18</sup> Facciamo riferimento ai dati riportati in Guidorossi, *Gli italiani e la politica* cit., pp. 54 sgg.



le capacità dei governanti in carica: mentre nel 1967 il 33% circa considerava i governanti in linea di massima «capaci», «preparati» e «onesti», nel 1976 tale percentuale scende al 5%. Si è dunque ben lontani dal sostegno (non solo psicologico) accordato al governo dal 50% degli intervistati da Almond e Verba nel 1959.

Analogo significato riveste la crescita dell'*insoddisfazione verso il funzionamento dell'apparato statale*; i molto insoddisfatti sono ad esempio passati dall'8% del 1967 al 44% del 1980. Considerando anche gli «abbastanza insoddisfatti» l'area degli scontenti arriva all'82%. In tale situazione non stupisce che nel 1977 il 56% avverta l'esigenza di «profonde riforme» (nel 1970 era il 22%); ancor più emblematico è il consenso all'ipotesi di una «rivoluzione» antisistema che dall'8% del 1970 sale al 13% del 1976 per scendere poi al 6% del 1980 e del 1982. I sondaggi d'opinione considerati non specificano ulteriormente gli sbocchi operativi delle precedenti affermazioni, forniscono però indicazioni sufficientemente chiare sul forte disagio degli elettori italiani nei confronti del sottosistema politico.

Non tutti gli strati della popolazione condividono in pari misura i precedenti orientamenti; la variabile maggiormente influente è in questo caso il partito per cui si vota (gli elettori dell'opposizione sono ovviamente i più severi), unitamente alla variabile generazionale che tanta parte ha avuto nei movimenti culturali e politici degli anni settanta. Con la fine del decennio questa variabile perde però il suo ruolo discriminante tanto più perché gran parte degli indicatori di partecipazione politica tornano a orientarsi verso il basso.

In sintesi, a partire dalla seconda metà degli anni settanta, aumenta il sentimento della *distanza* e della *inaccessibilità del potere politico*, e ciò in aperto contrasto con le tendenze (e le aspettative) suggerite dalle leadership dei movimenti collettivi dell'epoca<sup>19</sup>.

La tesi, ampiamente condivisa negli anni sessanta, che l'aumento dell'informazione e dell'interesse per le vicende politiche fosse una condizione per rafforzare il consenso e la stabilità dei regimi democratici, viene un po' dovunque smentita negli anni settanta, caratterizzati, specie in Italia, da una crescita della domanda di partecipazione e dall'emergere di evidenti segni di crisi di legittimazione del sistema politico-amministrativo.

Paradossalmente, l'estendersi della capacità di informazione e di com-

<sup>19</sup> In proposito si rinvia ancora allo studio di Calvi, *La classe fortezza* cit. il cui titolo sta per l'appunto a indicare la clamorosa distanza tra le rappresentazioni ideologiche alimentate dalla classe politica e gli effettivi criteri seguiti dagli elettori nelle loro scelte politiche.

prendere delle vicende politiche conduce a una più estesa coscienza della frattura tra cittadino e politica, piuttosto che alla percezione di poterla colmare.

È bene notare che nella generalità dei casi si ha a che fare con una crisi di *legittimazione specifica* nei confronti dell'operato della classe politica e del governo, piuttosto che con una crisi di *legittimazione diffusa* nei confronti del regime democratico tout court, perché altrimenti non si spiegherebbe la capacità di resistenza nei confronti delle forti pressioni antisistema subite dalla società italiana nello scorso decennio.

La propensione fortemente critica nei confronti della classe politica permane (e talora avanza) nel corso degli anni ottanta, come confermano alcune recenti indagini tra cui segnaliamo quella su scala nazionale dell'Eurisko e quella su scala provinciale dell'Osservatorio politico italiano (Opi)<sup>20</sup>; circa otto italiani su dieci avvertono una fondamentale estraneità della classe politica e dell'apparato burocratico ai bisogni della «gente comune», hanno cioè una scarsa fiducia nella «ricettività» del «palazzo». Lo scetticismo e l'insofferenza psicologica si riversano concretamente sui partiti politici ritenuti eccessivamente verticisti<sup>21</sup>.

In una recente ricerca sui simpatizzanti della Lega lombarda<sup>22</sup> – cioè di uno dei movimenti politico-culturali nato in aperta polemica con l'*establishment* e quindi catalizzatore di atteggiamenti di protesta – la distanza dalle istituzioni politiche viene attribuita fondamentalmente alla «sfiducia nelle persone che le gestiscono» (59%) e, in subordine, alla lontananza dei politici dalla società che pur dovrebbero servire (18%). La restante parte degli intervistati (23%) chiama invece in causa, in modo più sofisticato, la sfiducia nei «fini» (10%), la sfiducia verso quella che potremmo definire l'«efficacia» dei mezzi e l'«efficienza» dell'organizzazione (8%) e infine la sfiducia nei «valori» di cui le istituzioni sono (o dovrebbero essere) in qualche modo espressione (5%)<sup>23</sup>.

Alla luce dei diversi sondaggi d'opinione si deve comunque notare che i giudizi fortemente polemici verso il sistema dei partiti si indirizzano soprattutto verso le degenerazioni partitocratiche – che del resto tutti

<sup>20</sup> Eurisko, *Indagine sociale italiana. Rapporto 1986*, Milano, F. Angeli, 1987; AA.VV., *Tendenze dell'elettorato milanese*, Milano, Provincia di Milano, gennaio 1990.

<sup>21</sup> È il caso di ricordare che altre istituzioni riscuotono elevata fiducia da parte dei cittadini e precisamente i carabinieri, la polizia, la Presidenza della Repubblica, l'esercito, la Presidenza del Consiglio, la Magistratura, il Parlamento (si veda *Indagine sociale italiana* cit., pp. 63-70).

<sup>22</sup> V. Cesareo, M. Lombardi, G. Rovati, *Localismo politico: il caso Lega Lombarda*, Milano 1989.

<sup>23</sup> *Ibid.*, cap. 8.



gli *opinion makers* quotidianamente denunciano –, piuttosto che verso la rappresentanza partitica tout court.

A fronte delle interpretazioni che spiegano i più recenti atteggiamenti e comportamenti politici chiamando in causa, un po' moralisticamente, l'indifferenza, il qualunquismo e l'apatia, si fa sempre più strada l'ipotesi che la diffidenza verso la politica si fondi sul rapporto fin troppo intenso con la macchina politico-amministrativa (si pensi alla frequenza delle scadenze elettorali o ai rapporti con la burocrazia) piuttosto che sull'estraneità, su forme cioè di «conoscenza ordinaria» più che su forme di ignoranza.

In concreto, proprio l'estendersi dell'interventismo politico in ogni settore della vita sociale (economia, istruzione, salute, previdenza, assistenza) rende ogni cittadino più cosciente del crescente scarto tra *immagini ideali* e *immagini reali* della politica.

Per singolare gioco delle parti e comunque con il mutare del clima culturale e dei paradigmi teorico-analitici, gli atteggiamenti un tempo indicati come *premoderni* entrano, nel corso dei *postmoderni* anni ottanta, a far parte di una visione più disincantata e meno ideologica delle regole di funzionamento della politica.

Sul piano intellettuale si deve, tra l'altro, all'ascesa degli approcci fenomenologici che danno importanza alla conoscenza di senso comune e in generale alla conoscenza implicita nelle tipizzazioni proprie della vita quotidiana<sup>24</sup> il farsi strada delle rappresentazioni della politica che ne accentuano soprattutto il carattere, «pragmatico», «particolaristico», «emozionale», «tribale», riconoscendo per di più ad esse un'elevata dose di realismo, di capacità esplicativa e di «criticità»<sup>25</sup>.

In sostanza, si afferma una *visione* della politica decisamente *pragmatica* nella quale lo scambio particolaristico, il baratto, e i legami personali prendono il posto delle rappresentazioni in chiave universalistica, disinteressata, impersonale<sup>26</sup>. Non senza realismo, la politica viene percepita essenzialmente come «merce di scambio» tra «protezione» e «consenso» e come attività professionale di un gruppo specifico di soggetti che si differenziano (e si assomigliano) più per gli interessi che difendono che per le visioni ideologiche che sostengono.

<sup>24</sup> A. Schutz, *La fenomenologia del mondo sociale*, Bologna, Il Mulino, 1974.

<sup>25</sup> M. Maffesoli, *Il tempo delle tribù*, Roma, Armando, 1988.

<sup>26</sup> Lo stesso dibattito sul *neocorporativismo* – avviato a metà degli anni settanta – esprime la presa di coscienza critica che gli assunti delle teorie pluraliste-universaliste contengono un'ampia dose di idealizzazione, se non proprio di finzione.



## 2. Comportamento elettorale e autocollocazione politica dei dirigenti

Alla luce delle considerazioni fin qui svolte, tese programmaticamente ad «ambientare» le valutazioni espresse dal nostro campione nazionale di dirigenti, risulta più chiaro in quale senso tali dichiarazioni presentino caratteri di «continuità» o di «discontinuità» con le tendenze interne sia al mondo manageriale sia all'insieme della società italiana. La possibilità peraltro di mettere a confronto sulle stesse questioni gli orientamenti del campione rappresentativo della popolazione italiana (compresa tra i 18 e i 64 anni) arricchisce il quadro descrittivo e interpretativo.

Tenuto conto che in Italia l'*autocollocazione* lungo l'asse *sinistra-destra* e l'*orientamento religioso* restano le variabili che discriminano meglio gli atteggiamenti e i comportamenti politici<sup>27</sup>, è sintomatico constatare che il 38% di tutti i dirigenti si colloca su posizioni «di sinistra», senza sostanziali diversità tra i sottogruppi dei dirigenti industriali e non industriali e tra questi e il campione generale, a conferma, in quest'ultimo caso, della più volte constatata tendenza alla omologazione culturale della società italiana (si vedano la tabella 2 e la figura 2).

Diversamente da quanto si verifica per il campione generale, né l'età, né il titolo di studio funzionano come variabili discriminanti per spiegare le preferenze ideologico-politiche dei dirigenti<sup>28</sup>; decisamente significativa, in sintonia con quanto succede per il campione generale, è invece la correlazione con gli orientamenti religiosi, definiti in termini di «credenti in una specifica fede» (in gran parte quella cattolica), «credenti generici in un essere superiore» e «in agnostici o indifferenti» (si veda par. 5, v. 208), con questi ultimi prevalentemente orientati a sinistra e i primi prevalentemente orientati al centro<sup>29</sup> (si veda la tabella 2). L'impatto culturale e politico-elettorale di queste tendenze è stato, nel contesto italiano, indubbiamente rilevante per circa un quarantennio, ma potrebbe subire rilevanti trasformazioni se davvero si assisterà a processi di «secolarizzazione» di tutte le sintesi ideologiche tuttora correnti, ancorché «in crisi».

<sup>27</sup> Si veda R. Mannheimer, G. Sani, *Il mercato elettorale*, Bologna, Il Mulino, 1987; L. Morlino (a cura di), *Scienza politica*, Torino, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli, 1989.

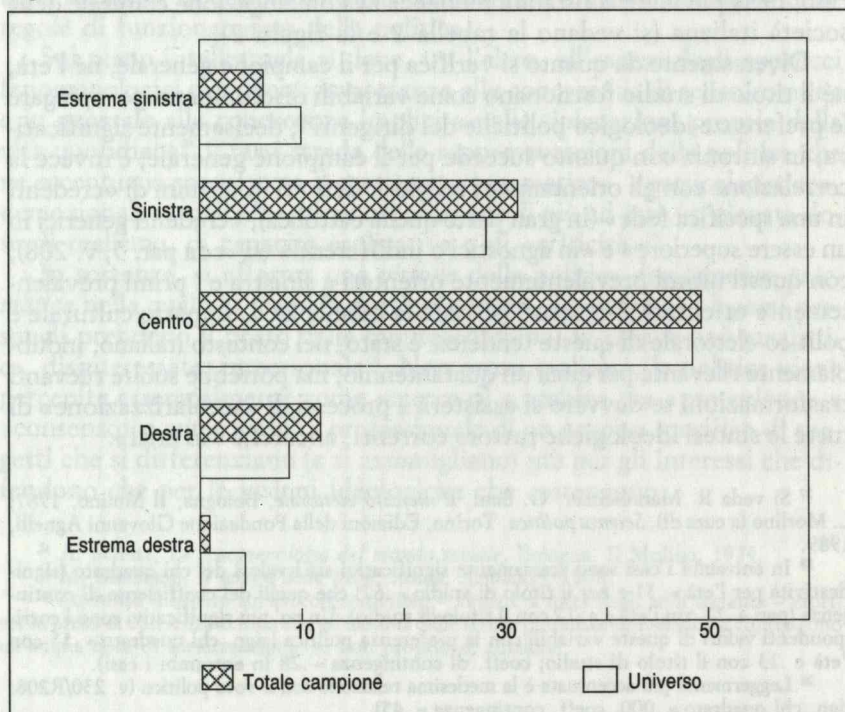
<sup>28</sup> In entrambi i casi sono scarsamente significativi sia i valori del chi quadrato (significatività per l'età = .31 e per il titolo di studio = .67) che quelli del coefficiente di contingenza (pari a .15 con l'età e a .12 con il titolo di studio). Un po' più significativi sono i corrispondenti valori di queste variabili con la preferenza politica (sign. chi quadrato = .15 con l'età e .13 con il titolo di studio; coeff. di contingenza = .28 in entrambi i casi).

<sup>29</sup> Leggermente più accentuata è la medesima relazione con il voto politico (v. 230/R208: sign. chi quadrato = .000, coeff. contingenza = .45).

Tabella 2. *Autocollocazione politica (v.229, valori in percentuale).*

	Universo	Totale campione	Dirigenti industriali	Totale campione*		
				Credenti confessionali	Credenti generici	Indifferenti agnostici
Estrema sinistra	10,2	6,4	4,2	2,7	4,9	19,7
Sinistra	28,3	31,4	31,1	19,2	43,7	48,7
Centro	48,1	49,1	50,2	63,8	38,8	21,1
Destra	9,1	12,3	14,2	13,4	11,7	10,5
Estrema destra	4,3	0,7	—	0,9	1,0	—
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

\* Sign: chi quadrato = .000, coeff. contingenza = .40.

Figura 2. *Confronto sull'autocollocazione politica fra totale campione e universo.*



L'innegabile spostamento ideologico dei dirigenti rispetto alla situazione accertata negli anni settanta, ha solo in parte uno sbocco politico a favore dei partiti che a loro volta si autocollocano tradizionalmente a sinistra dello schieramento politico (Dp, Verdi, Pci, Pr, Psi), pur mantenendo con essi correlazioni significative<sup>30</sup> (si vedano la tabella 3 e la figura 3).

Sommando i consensi attribuiti a tali partiti, si nota che ad essi si rivolge il 24% del campione complessivo dei dirigenti e il 22% dei dirigenti industriali; si è cioè lontani da quel 38%-35% di spontanea collocazione a sinistra dei dirigenti, tesa in pratica a segnalare un orientamento innovativo-progressista con significati culturali e sbocchi operativi alquanto polivalenti.

In effetti, una parte di chi si autodefinisce di sinistra (estrema e media) dichiara di votare per il Pri (15%) e per la Dc (5%), di essere incerto (16%), orientato al voto nullo (15% circa) o addirittura non risponde (15%).

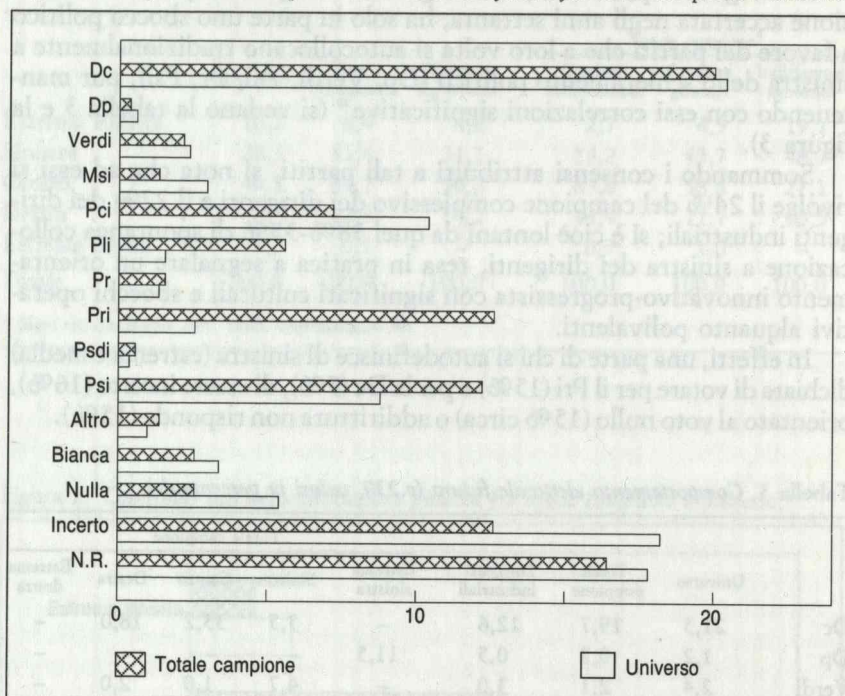
Tabella 3. *Comportamento elettorale futuro (v.230, valori in percentuale).*

	Universo	Totale campione	Dirigenti industriali	Totale campione*				
				Estrema sinistra	Sinistra	Centro	Destra	Estrema destra
Dc	21,3	19,7	12,6	—	5,5	33,2	18,0	—
Dp	1,2	0,7	0,5	11,5	—	—	—	—
Verdi	2,4	2,1	3,0	—	4,7	1,0	2,0	—
Msi	3,1	1,4	1,5	—	—	—	10,0	33,3
Pci	10,3	7,2	6,6	61,5	11,0	—	2,0	—
Pli	1,6	5,6	9,6	—	—	5,5	26,0	—
Pr	1,4	1,9	2,0	—	3,9	1,0	—	—
Pri	2,5	12,7	16,2	—	15,0	16,1	6,0	—
Psdi	0,6	0,9	1,5	—	2,4	—	—	—
Psi	8,9	12,5	12,1	11,5	27,6	7,0	2,0	—
Altro	1,0	1,4	1,0	3,8	0,8	1,0	—	—
Bianca	3,6	2,5	2,0	—	2,4	3,0	2,0	—
Nulla	5,5	2,5	1,5	3,8	3,9	1,0	4,0	—
Incerti	18,8	12,5	14,6	3,8	11,8	14,1	10,0	33,3
N.R.	17,8	16,4	15,2	3,8	11,0	17,1	18,0	—
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

\* Sign. chi quadrato: .0000.

<sup>30</sup> Il coefficiente di contingenza è in questo caso pari a .69.



Figura 3. *Confronto sul comportamento elettorale futuro fra totale campione e universo.*

Rispetto ad altri sondaggi, il numero delle mancate risposte è in questo caso piuttosto basso (15%-17% secondo i campioni considerati); altrettanto eloquente è però il numero pressoché identico di incerti (15%-19%), che sommato al gruppo precedente riduce di fatto la possibilità di operare confronti e approfondimenti altamente attendibili<sup>31</sup>.

A fare le spese di tale incerta situazione sono principalmente i due maggiori partiti nazionali, decisamente distanti dai loro valori medi, almeno con riguardo al campione generale (Dc = 21%, Pci = 10%); nel campione totale dei dirigenti e ancor più in quello dei soli dirigenti industriali parrebbero invece avvantaggiati principalmente i partiti laici minori (Pri in testa con rispettivamente il 13% e il 16% dei consensi)

<sup>31</sup> I dati si riferiscono a previsioni di voto in caso di elezioni immediate e non al voto effettivamente espresso nelle ultime elezioni; si spiega così la presenza di risposte incerte.

che peraltro mietono notoriamente i loro consensi nei ceti professionali medio-superiori.

Dal punto di vista della riflessione sui cambiamenti elettorali dei dirigenti le indicazioni raccolte restano nel complesso ragguardevoli; esse confermano l'avanzata del trend iniziato negli anni settanta, ma anche quanto sia notevolmente cambiato il significato trasgressivo e potenzialmente «antisistema» della cosiddetta «svolta a sinistra».

### 3. *Quale fiducia verso le istituzioni?*

Avendo accertato quali siano gli orientamenti elettorali dei dirigenti, è il caso ora di verificare in che modo essi si collochino all'interno della generale insoddisfazione verso la pratica politica di cui abbiamo delineato le molteplici forme; a tal fine tornano utili i risultati forniti dalla scala di *fiducia nelle istituzioni* che costituisce per l'appunto uno strumento di misura del «barometro dei sentimenti» verso la società e le sue forme organizzative. Il prestigio assegnato alle istituzioni sociali, come ad altre entità (valori, credenze, professioni ecc.), esprime sinteticamente un insieme di immagini ideali e di valutazioni sull'esistente, non prive di conseguenze sui meccanismi del consenso e dell'azione collettiva; fornisce pertanto indicazioni preziose per cogliere il senso degli eventi in corso.

Nella batteria di item sottoposti agli intervistati figurano istituzioni eterogenee (politiche, economiche, culturali, religiose) che se in prima battuta è utile confrontare direttamente, richiedono però anche autonome trattazioni analitiche (si vedano la tabella 4 e la figura 4).

Al vertice della scala di fiducia spiccano le *industrie private* (v. 213), con consensi pressoché plebiscitari, non solo da parte dei dirigenti (oltre 90%), ma anche dall'intero campione nazionale (74%). In posizione decisamente critica e comunque assai distante dalla prima vengono poste invece le *industrie pubbliche* (v. 214) cui danno fiducia 39-34 dirigenti su 100.

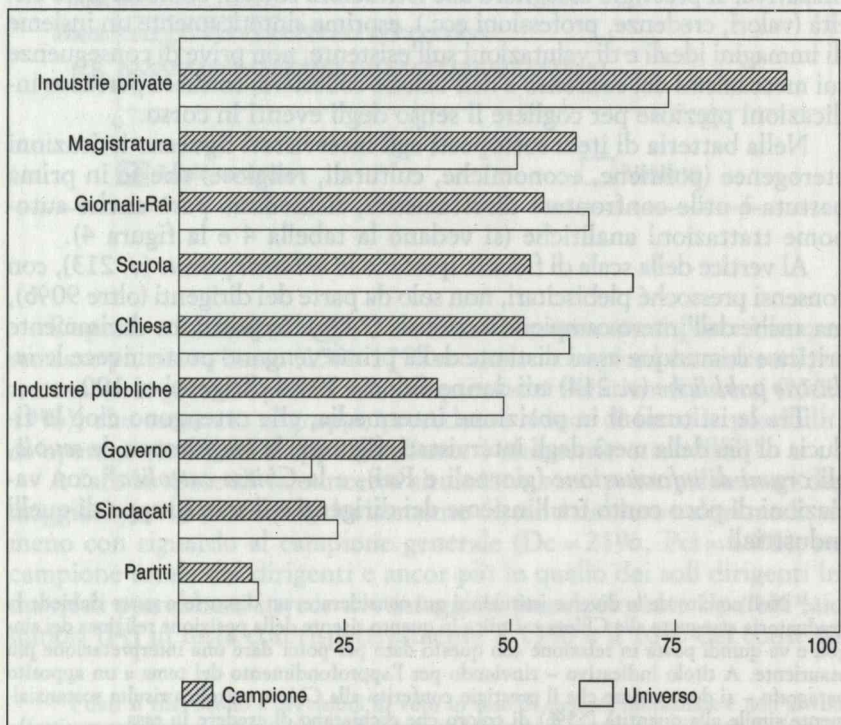
Tra le istituzioni in posizione intermedia, che ottengono cioè la fiducia di più della metà degli intervistati, figurano la *magistratura*, la *scuola*, gli *organi di informazione* (giornali e Rai), e la *Chiesa cattolica*<sup>32</sup> con variazioni di poco conto tra l'insieme dei dirigenti e il sottogruppo di quelli industriali.

<sup>32</sup> Nell'ambito delle diverse istituzioni qui considerate, un discorso a parte richiede la graduatoria assegnata alla Chiesa cattolica in quanto risente della posizione religiosa dei singoli e va quindi posta in relazione con questo dato per poter dare una interpretazione più esauriente. A titolo indicativo - rinviando per l'approfondimento del tema a un apposito paragrafo - si deve notare che il prestigio conferito alla Chiesa cattolica risulta sostanzialmente simile alla quantità (55%) di coloro che dichiarano di credere in essa.



Tabella 4. *Fiducia verso le istituzioni (vv.210-218, valori in percentuale).*

Fiducia		Universo	Totale campione	Dirigenti industriali
		abbastanza/ molta	abbastanza/ molta	abbastanza/ molta
V.210	Governo	19,8	34,0	41,0
V.211	Partiti	11,8	11,4	10,5
V.212	Sindacati	24,2	21,8	22,0
V.213	Industrie private	73,9	92,8	97,8
V.214	Industrie pubbliche	49,7	39,1	34,2
V.215	Giornali-Rai	62,5	56,3	54,5
V.216	Magistratura	51,0	60,9	55,8
V.217	Scuola	68,6	53,5	55,8
V.218	Chiesa	59,6	52,4	54,0

Figura 4. *Confronto sulla fiducia verso le istituzioni (abbastanza/molta) fra totale campione e universo.*



Come era prevedibile, l'ultimo posto in classifica spetta ai partiti (v. 211: 11% di consensi) senza alcuna differenza tra il campione totale e i dirigenti che sotto questo profilo sono dunque simili al cosiddetto «uomo della strada». La medesima osservazione vale anche per quanto riguarda la fiducia nei sindacati (v. 212: 22%) che semmai si poteva supporre un po' più ampia nel campione generale (24%). Nelle retrovie (terz'ultimo posto) galleggia anche il prestigio del governo (v. 210) in cui hanno comunque più fiducia i dirigenti industriali (41%) che l'insieme dei dirigenti (34%).

La graduatoria delle risposte indica anzitutto l'esistenza di una congiuntura culturale particolarmente favorevole all'intrapresa di attività «economicamente produttive», nelle quali cioè le risorse vengano messe a frutto con la maggiore efficienza possibile, a vantaggio di chi vi opera e (possibilmente) di una più ampia collettività. In secondo luogo la graduatoria conferma la bassa stima di cui godono, almeno in termini comparativi, le istituzioni politiche e tra queste principalmente i partiti politici.

Adottando come schema interpretativo la teoria «pendolare» di Hirschman<sup>33</sup>, si può dire che il ciclo socioculturale pende ora a favore degli orientamenti produttivisti, dopo anni di antindustrialismo. Prevedere la durata del ciclo in corso è opera altamente aleatoria, non va però dimenticato che la sensibilità contemporanea non riconosce sicura legittimazione a qualunque modo di lavorare e di produrre, ma solo a quelle che garantiscono elevati standard a favore della qualità del lavoro e dei benefici ambientali<sup>34</sup>.

#### 4. Partecipazione politica e associativa

A dispetto delle informazioni già disponibili, stenta a morire l'opinione che i responsabili del mondo economico vivano un'autoestranazione dalla vita extraziendale e siano scarsamente coinvolti in esperienze associative di carattere culturale, politico e religioso.

I confronti diretti con il campione nazionale indicano invece che gli attuali standard partecipativi dei dirigenti sono in linea con la media generale e sono addirittura superiori alla media se si guarda ai periodi antecedenti (si vedano la tabella 5 e le figure 5a e 5b).

<sup>33</sup> Si veda Hirschman, *Felicità privata e felicità pubblica* cit.

<sup>34</sup> Si potrebbe dire che dalla contestazione massimalista e generica degli anni settanta si è passati a critiche più circostanziate e avvedute che fondano su questo il loro punto di forza.

Tabella 5. *Partecipazione attuale e trascorsa a gruppi o associazioni (vv.68-83).*

Partecipazione	Universo		Totale campione		Dirigenti industriali	
	Attuale	Trascorsa	Attuale	Trascorsa	Attuale	Trascorsa
Gruppi sportivi	38,4	12,8	25,6	16,8	57,0	18,0
Partiti	13,4	8,4	25,6	13,6	18,0	6,0
Movimenti politici	4,5	2,0	7,8	3,9	5,0	2,0
Gruppi religiosi	25,0	9,4	24,4	8,3	19,5	8,0
Sindacati	15,2	9,7	25,6	16,6	15,0	8,0
Gruppi artistici culturali	14,1	8,3	29,3	16,6	27,0	16,0
Gruppi ecologici	4,3	3,0	4,6	4,6	5,0	5,5
Volontariato	12,3	8,3	19,1	11,5	14,5	7,5

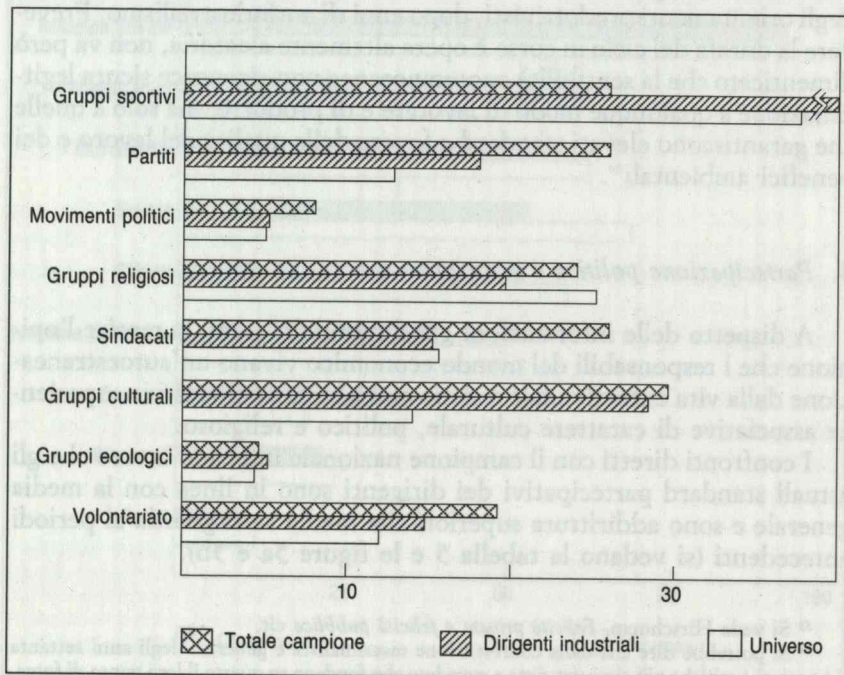
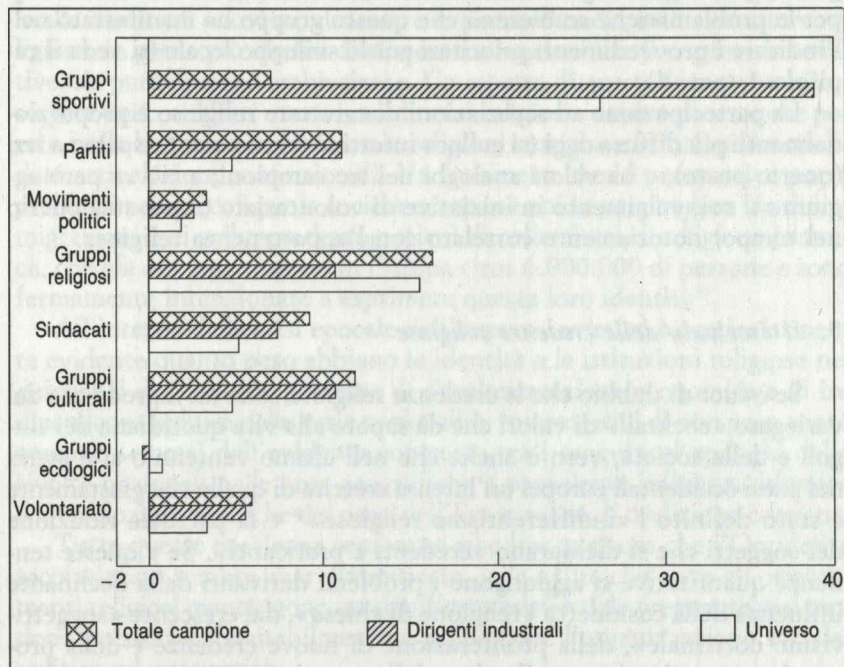
Figura 5a. *Confronto sull'attuale partecipazione a gruppi o associazioni fra dirigenti industriali, totale campione e universo.*



Figura 5b. Confronto sulle differenze di partecipazione attuale e trascorsa a gruppi e associazioni fra dirigenti industriali, totale campione e universo.



La preferenza va, ieri come oggi, ai gruppi artistici e culturali (29,3% e 27%) essendo tale scelta verosimilmente collegata al livello di istruzione. L'impegno partitico ha subito nel tempo la principale flessione, specie tra i dirigenti industriali, meno propensi dei colleghi a proseguire la strada in precedenza intrapresa.

L'attuale coinvolgimento nelle associazioni sindacali (vv. 76-77: 17%) è per tutti i dirigenti di poco superiore a quello nei partiti (14%), ma registra anch'esso un calo di militanza rispetto al passato (27%). Anche in questo la partecipazione dei dirigenti industriali è dimezzata rispetto alla media generale. Nel complesso, dunque, i manager industriali sono meno «impegnati» dei loro colleghi nelle attività specificamente politico-sindacali; su questo risultato pesa l'età mediamente più elevata di questo sottoinsieme e la prevalenza di soggetti con formazione tecnico-specialistica<sup>35</sup>.

<sup>35</sup> Entrambe queste caratteristiche sono direttamente correlate alla minor partecipazione sociopolitica, per ragioni da cui non è estranea la ridotta disponibilità di tempo.

Di notevole interesse è la crescita di partecipazione ai gruppi ecologici da parte dei dirigenti industriali (5,5%) a conferma dell'interesse per le problematiche ambientali che questo gruppo ha manifestato nell'indicare i provvedimenti prioritari per lo sviluppo locale (si veda il capitolo 3, par. 4).

La partecipazione ad associazioni di carattere religioso è proporzionalmente più diffusa oggi (si colloca infatti al terzo posto) rispetto a ieri (quarto posto), e ha valori analoghi nei tre campioni; a ciò va però aggiunto il coinvolgimento in iniziative di volontariato (il più stazionario nel tempo) notoriamente correlato con l'appartenenza religiosa.

### 5. *Il «revival» delle credenze religiose*

Se è fuor di dubbio che le credenze religiose sono un ingrediente del variegato «cocktail» di valori che dà sapore alla vita quotidiana dei singoli e della società, vero è anche che nell'ultimo ventennio si è avuta nei paesi occidentali europei un'intensa crescita di quello che giustamente è stato definito l'«indifferentismo religioso»<sup>36</sup> e la parallela riduzione dei soggetti che si dichiarano «credenti e praticanti». Se a queste tendenze quantitative si aggiungono i problemi derivanti dalla declinante influenza della cosiddetta «religione di chiesa», dal crescente «soggettivismo dottrinale», dalla proliferazione di nuove credenze e della propensione «a privatizzare» il valore della propria fede, ovvero a rinchiuderne l'ambito di validità alla sfera strettamente intimistico-privata, si comprende perché, almeno nelle società occidentali, sia diventata alquanto dubbia la capacità dell'esperienza religiosa di influire sulla vita personale e sociale.

A fronte della contrazione quantitativa dei «credenti per tradizione», si può però notare anche una presenza vivace e pervasiva di «credenti per convinzione» che si pongono in aperta polemica con la concezione privatistica della esperienza religiosa, tipica di un certo processo di secolarizzazione, dando vita a una rifioritura della propria presenza nella società mediante opere formative, caritativo-assistenziali, politico-culturali ed economiche.

<sup>36</sup> Va riconosciuto a S. Bungalassi il merito di aver colto con tempestività nella crescita dell'indifferentismo religioso l'effetto più marcato di quel processo di secolarizzazione che all'inizio degli anni settanta anche una parte dell'*intelligenza* cattolica considerava un fenomeno senz'altro progressivo. Si veda S. Bungalassi, *Le cristianità nascoste*, Bologna, Edizioni Dehoniane, 1971.



Molti osservatori riconoscono del resto che, come ogni epoca di trapasso (cioè di crisi), quella che stiamo vivendo è una stagione favorevole alla nascita di nuovi movimenti, e in particolare di quelli a carattere religioso, in grado più di altri di alimentare tensioni ideali e spinte innovative, sia pure di segno ambivalente. Un aspetto di questo fenomeno è l'insorgere dei cosiddetti «nuovi movimenti religiosi» ovvero di sette che poco o nulla hanno a che fare con le religioni storiche e le loro più consolidate articolazioni confessionali. Un fenomeno che in prospettiva porrà problemi non piccoli per la società europea è poi la crescita (per via di immigrazioni e di sviluppo demografico) di collettività di religione islamica, che già ora raggiungono in Europa circa 6.000.000 di persone e sono fermamente intenzionate a esprimere questa loro identità<sup>37</sup>.

All'interno della crisi epocale dell'impero sovietico è particolarmente evidente quanto peso abbiano le identità e le istituzioni religiose nel guidare il drammatico processo di decolonizzazione economica e di indipendenza politica delle varie nazionalità; interrogativi di non poco conto sorgono semmai dall'evidente contrasto tra i sanguinosi epiloghi delle rivolte nazionali nelle aree geografiche a prevalente influenza islamica e le rivoluzioni pacifiche dei paesi dell'Est europeo di tradizione cristiana.

Tutte queste esperienze sembrano ribadire qualcosa che l'Occidente secolarizzato sembra aver dimenticato, vale a dire che dove gli orientamenti religiosi mantengono un significato esistenziale pregnante essi tendono pressoché inevitabilmente a influenzare l'organizzazione sociale, politica ed economica.

Se nella realtà italiana non mancano segni evidenti del processo di secolarizzazione, in essa permangono anche segni di quel peculiare intreccio tra appartenenza religiosa e appartenenza politica che è decollato, per iniziativa diretta dell'episcopato e dall'associazionismo cattolico ufficiale, all'indomani della seconda guerra mondiale e si è mantenuto sostanzialmente compatto fino alla fine degli anni sessanta. Paradossalmente, si può dire che questo stesso intreccio è rimasto, sia pure con diversa destinazione politica, anche in quei processi di «contestazione religiosa» che durante gli anni sessanta-settanta hanno portato alla «scelta di campo» a favore delle formazioni politiche «di sinistra». Del resto, proprio i conflitti politico-culturali degli anni settanta-ottanta in tema di diritti civili hanno messo in evidenza come all'origine delle divergenze tra cultura etico-politica dei cattolici e quella dei comunisti e dei laici vi fossero concezioni antropologiche piuttosto che interessi contingenti.

<sup>37</sup> Si veda A. Pacini, «Le migrazioni musulmane in Europa» in *Studi di sociologia*, 3, XXVII, 1989.

L'intero processo di transizione dai valori moderato-borghesi, che egemonizzavano la «modernizzazione» degli anni sessanta, ai valori «radicali», propri della modernizzazione degli anni settanta, coincide molto più con un mutamento antropologico-esistenziale, che non con un mutamento di alleanze e schieramenti politici, ciascuno dei quali è stato, non a caso, attraversato dalla medesima crisi «postmoderna».

Le coordinate storico-comparative da cui abbiamo preso le mosse e una vasta serie di ricerche ci consentono, in sintesi, di comprendere perché gli atteggiamenti religiosi dei dirigenti presentino correlazioni significative con i loro orientamenti politico-elettorali, il loro tipo di partecipazione sociale, e le loro visioni etiche, a conferma della capacità delle credenze religiose di catalizzare orientamenti di valore e comportamenti pratici a vasto spettro.

È in primo luogo interessante notare che oltre la metà dei dirigenti (55%) si dichiara credente nella Chiesa cattolica, che un quarto circa (25-28%) si considera credente in un «Essere supremo» e che la restante parte è formata da credenti in altre religioni (1%-2%), da atei (5%-6%), da indifferenti (4% circa) o da incerti (8%-9%), senza sostanziali differenze tra questo gruppo e quello dei soli dirigenti industriali. A titolo di comparazione, va osservato che le credenze religiose sono meno diffuse tra i dirigenti che tra l'insieme della popolazione (si veda il campione generale), ove è più consistente l'adesione alla Chiesa cattolica (67%) e meno ampia la sfera dell'«indifferentismo» (si vedano la tabella 6 e la figura 6).

Il considerevole scarto che sempre nelle indagini si registra tra le dichiarazioni di fede e l'effettiva pratica religiosa<sup>38</sup> trova decisa conferma anche in questa ricerca. L'area dei dirigenti «praticanti» è, in effetti, più ridotta della cerchia dei «credenti», se tuttavia confrontiamo questi dati con quelli corrispondenti del campione generale si constata che i dirigenti sono meno «incoerenti» di altri gruppi. Il fenomeno non è del tutto imprevedibile considerando che i soggetti più istruiti sono inclini, da un lato, a mettere in discussione l'adesione a un credo religioso e ad abbandonarlo qualora non risulti persuasivo e, dall'altro, a coinvolgersi con la fede professata, proprio perché frutto di una decisione per così dire «sofferta» e «criticamente vagliata»<sup>39</sup> (si vedano la tabella 7 e la figura 7).

<sup>38</sup> Si rinvia a J. Stoetzel, *I valori del tempo presente*, Milano, Sei, 1984.

<sup>39</sup> G. Rovati, «Convinzione e formalismo religioso: tre generazioni intellettuali a confronto» in *Studi di sociologia*, 3-4, XXVI, 1988.



Tabella 6. *Atteggiamenti religiosi (v.208, valori in percentuale).*

	Universo	Totale campione	Dirigenti industriali
Credente non cattolico	1,5	1,2	1,0
Credente Chiesa cattolica	67,2	55,2	54,0
Credente Essere supremo ma non Chiesa cattolica	21,4	25,3	28,0
Ateo	3,2	6,3	5,0
Indifferente	2,0	4,2	3,5
Incerto	4,7	7,9	8,5
Totale	100,0	100,0	100,0

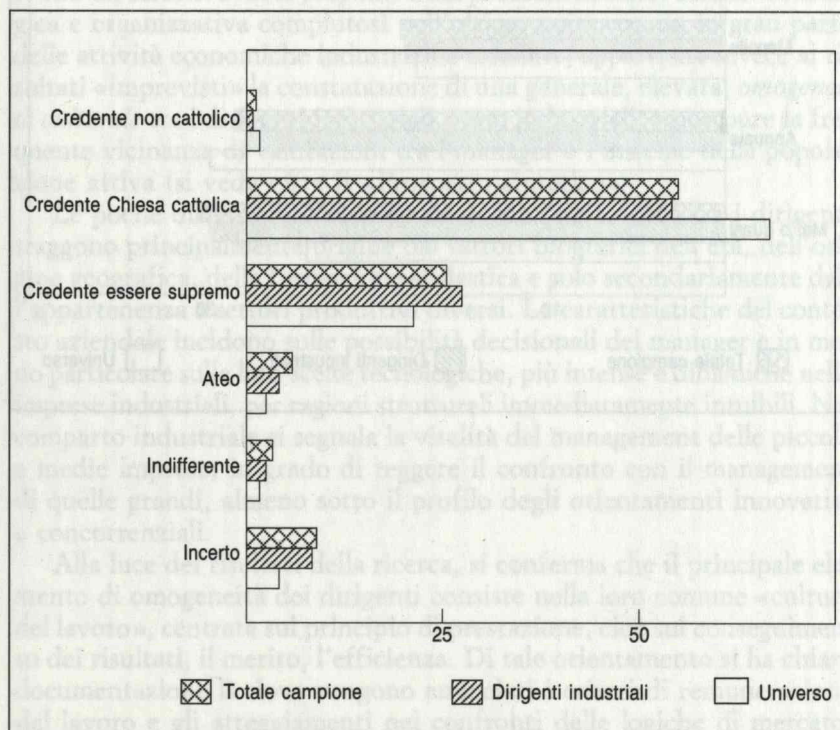
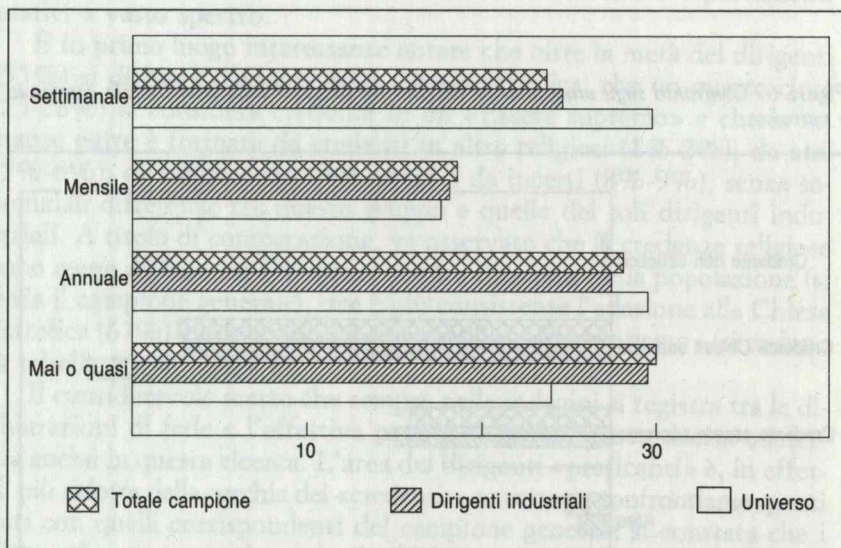
Figura 6. *Confronto sugli atteggiamenti religiosi fra dirigenti industriali, totale campione e universo.*

Tabella 7. *Frequenza pratica religiosa (v.209, valori in percentuale).*

	Universo	Totale campione	Dirigenti industriali
Settimanale	29,8	23,1	24,3
Alcune volte al mese	17,8	18,6	18,2
Alcune volte all'anno	29,3	28,2	27,3
Mai o quasi	23,2	30,1	29,3
<i>Totale</i>	100,0	100,0	100,0

Figura 7. *Confronto sulla frequenza della pratica religiosa fra dirigenti industriali, totale campione e universo.*



## Capitolo sesto

### Chi dirige e chi no: verso un'omogeneizzazione culturale?

Appartiene al cammino di ogni ricerca imbattersi in risultati non previsti e, al limite, non desiderati; questi esiti non sanciscono il «fallimento» dell'impresa conoscitiva, al contrario, ne possono assicurare il «successo», in quanto imprimono un andamento non tautologico al processo d'indagine.

Rientra nei risultati «attesi» la constatazione che i dirigenti hanno svolto un effettivo *ruolo propulsivo* nel processo di innovazione tecnologica e organizzativa compiutosi nell'ultimo quinquennio in gran parte delle attività economiche industriali e terziarie; appartiene invece ai risultati «imprevisti» la constatazione di una generale, elevata, *omogeneità culturale* tra i dirigenti industriali e non industriali, come pure la frequente vicinanza di valutazioni tra i manager e l'insieme della popolazione attiva (si veda oltre il «Prospetto sintetico»).

Le poche differenze d'opinione e di comportamento tra i dirigenti traggono principalmente origine dai fattori biografici dell'età, dell'origine geografica, della formazione scolastica e solo secondariamente dall'appartenenza a settori produttivi diversi. Le caratteristiche del contesto aziendale incidono sulle possibilità decisionali dei manager e in modo particolare sulle loro scelte tecnologiche, più intense e dinamiche nelle imprese industriali, per ragioni strutturali immediatamente intuibili. Nel comparto industriale si segnala la vitalità del management delle piccole e medie imprese, in grado di reggere il confronto con il management di quelle grandi, almeno sotto il profilo degli orientamenti innovativi e concorrenziali.

Alla luce dei risultati della ricerca, si conferma che il principale elemento di omogeneità dei dirigenti consiste nella loro comune «cultura del lavoro», centrata sul principio di prestazione, cioè sul conseguimento dei risultati, il merito, l'efficienza. Di tale orientamento si ha chiara documentazione là dove vengono enunciati i criteri di remunerazione del lavoro e gli atteggiamenti nei confronti delle logiche di mercato.

Prospetto sintetico. *Principali somiglianze e differenze entro il totale campione e fra il totale campione e l'universo.*

	Totale campione	Cultura economica e professionale	Universo
Somiglianze	<p>Il principale elemento di omogeneità fra i dirigenti consiste nella loro comune «cultura del lavoro» centrata sul principio di prestazione, cioè sui risultati, sul merito e sull'efficienza.</p>	<p>Anche l'universo ritiene determinante la valutazione del rendimento, della preparazione, della responsabilità di dirigere. In tutti i casi le industrie private godono la massima fiducia rispetto a tutte le altre istituzioni.</p> <p>Preparazione, impegno e intelligenza sono virtù ritenute da tutti indispensabili per «riuscire nella vita».</p>	
Differenze	<p>I <i>dirigenti industriali</i> mostrano nel complesso un più spiccato orientamento al rischio e all'innovazione.</p>	<p>I <i>dirigenti non industriali</i> sono più orientati all'aiuto dello stato per le aziende e meno sensibili alla riduzione delle tasse sugli utili.</p>	<p>L'universo valuta decisamente più dei dirigenti l'anzianità di lavoro e le necessità familiari e personali; chiede l'aiuto dello stato per le aziende in crisi e il salario minimo garantito.</p>
Somiglianze		Cultura tecnologica	Universo
	Totale campione		

**Somiglianze**

Fortemente sintoniche sono le valutazioni dei dirigenti nei confronti della tecnologia sia là dove i giudizi sono senz'altro positivi, sia là dove vi sono riserve e dubbi, come nel caso dell'energia nucleare, dell'ingegneria genetica, dello spazio e del concepimento in vitro.

In genere tutti i dirigenti sono favorevoli all'introduzione di maggiore flessibilità nell'organizzazione del lavoro. Sono però più prudenti quando si riferiscono alle proprie aziende. Lo scarto è massimo per il telelavoro e per la possibilità di svolgere contemporaneamente più lavori.



## Differenze

I *dirigenti industriali* sono i più ottimisti sugli effetti senz'altro positivi delle innovazioni tecnologiche per le condizioni di lavoro.

L'universo sente il pericolo della disoccupazione tecnologica.

## Somiglianze

L'autocollocazione politica dei dirigenti è eterogenea come quella del campione generale. Tutti lamentano la scarsità del tempo libero.

## Differenze

Gli standard partecipativi dei dirigenti sono superiori a quelli dell'intera popolazione specie per i gruppi sportivi, artistici e culturali, di volontariato ed ecologici.

I *dirigenti non industriali* sono più coinvolti dei loro colleghi industriali nelle associazioni sindacali di categoria.

In generale si riscontra:

- una *sostanziale omogeneità culturale* tra dirigenti industriali e non industriali;
- una certa vicinanza di valutazioni tra i manager e l'insieme della popolazione, interpretabile per lo più come adesione ai valori dell'élite dirigenziale;
- non vi è sicura legittimazione per qualunque modo di lavorare e di produrre, ma solo per quei modi che garantiscono elevati standard a favore della qualità del lavoro e dei benefici ambientali;
- tutti gli intervistati danno importanza ai *meriti personali*, allo stesso tempo però il campione generale avverte molto il problema della *disoccupazione*.

Totale campione	Cultura politica	Universo
-----------------	------------------	----------

La tavola dei valori dei dirigenti è sostanzialmente omogenea anche in tema di politiche economiche e industriali, anche se i dirigenti industriali mostrano nel complesso un più spiccato orientamento al rischio e all'accumulazione.

La più diffusa formazione tecnica dei dirigenti industriali e il tipo di attività delle organizzazioni in cui essi operano spiegano in buona misura il loro spiccato ottimismo nei confronti degli effetti economici e sociali delle innovazioni tecnologiche, di cui vengono sottolineate le virtù produttive, ma anche gli effetti liberatori per gli uomini del lavoro.

Rispetto ai loro colleghi, i dirigenti industriali sono attualmente meno coinvolti in esperienze associative di tipo politico-sindacale, ma più orientati alla partecipazione in gruppi culturali-ricreativi, ecologici e di volontariato; in tutti i casi i tassi di partecipazione dei dirigenti non hanno nulla da invidiare ai corrispettivi tassi della popolazione italiana in condizione professionale.

L'omogeneità culturale che, in misura superiore alle aspettative, abbiamo riscontrato nel mondo manageriale non annulla – è bene sottolinearlo – le disparità di condizioni connesse ai settori operativi, ai sistemi organizzativi, alle funzioni, alle ricompense e ai poteri; tuttavia essa denota l'esistenza di ampie aree di consenso che, in pratica, può favorire la coesione sociale, il potere contrattuale e l'influenza culturale di questa porzione della classe dirigente nazionale.

Un'importante fonte di legittimazione della cultura economica e sociale espressa dai dirigenti viene, in misura superiore alle previsioni, dalla adesione ai tradizionali punti di vista dell'élite da parte dell'opinione pubblica e in concreto del campione generale da noi utilizzato.

Le ragioni dell'omogeneizzazione socioculturale di cui la società italiana degli anni ottanta ha fatto esperienza sono assai complesse; alcune sono di lungo periodo e attengono alle dinamiche strutturali dei sistemi industriali avanzati – si pensi alla crescita delle classi medie o all'espansione della scolarizzazione di massa –, altri sono di tipo congiunturale e risentono di circostanze favorevoli a determinati attori sociali e sistemi di valori; si pensi all'alterna fortuna dei movimenti sociali o a quella degli orientamenti egualitaristici e meritocratici. Su queste basi si innestano gli strumenti multimediali di formazione dei gusti e delle rappresentazioni collettive.

Come ogni fenomeno complesso anche il processo di omogeneizzazione culturale ha molte facce e molti significati ambivalenti. Se da un lato riduce il conflitto su certe finalità del sistema sociale e stimola a concentrare gli sforzi innovativi sul sistema dei mezzi, dall'altro aumenta



anche il conformismo, fa sorgere nuove barriere, porta con sé i limiti propri di ogni cultura di massa in termini di eterodirezione, demotivazione e anomia.

Anche in questo caso, è illusorio ritenere che la convergenza su alcune opinioni elimini, ad esempio, le disuguaglianze di status culturale ed economico degli individui o quelle – sempre più dirompenti – tra aree territoriali rimuovendo, quindi, le cause di conflitti vecchi e nuovi. Ma è pur vero che i conflitti di interessi hanno intensità e possibilità di composizione diversa a seconda che vi sia più o meno consenso sui valori.

La nostra ricerca evidenzia a questo proposito il permanere di sensibili divergenze di fondo tra i membri dell'élite economica e il resto della popolazione a riguardo degli effetti economici e occupazionali delle innovazioni in corso. Si tratta in questo caso di una partita sempre aperta e in concreto di una sfida rivolta, anche se in modo non esclusivo, a tutti i dirigenti, o almeno a coloro che considerano come proprio tratto distintivo essere dei *professionisti della gestione e dello sviluppo*.

AA.VV., *Industria del sistema italiano*, Milano, Feltrinelli, 1970, gennaio 1970.

F. Arago, *Il sistema delle infrastrutture manageriali* in A. Righi (a cura di), *La manageriale*, cit., pp. 11-127.

A. Arago, *Cura di generalisti e specialisti*, Bologna, Capelli, 1930.

C. Argyris, *Personality and Organization*, New York, Harper & Row, 1957.

A. Aron, *Il manager di fronte ai problemi d'impresa*, Milano, Ipsoa, 1965.

E. Auer, «La nuova attenzione alle risorse umane in L'impresa», 1, 1967.

C. J. Barnard, *The Functions of the Executive*, Cambridge Mass., Harvard University Press, 1938, trad. it. *Le funzioni del dirigente*, Organizzazione e direzione, Torino, Utet, 1948.

D. D. Bell, *The Coming of Post Industrial Society: A Venture in Forecasting*, New York, Basic Books, 1973.

R. Bendix, *Work and Antibody in Industry*, New York, J. Wiley & Sons, 1956, trad. it. *Lavoro e anticorpo industriale*, Milano, Einaudi, 1971.

R. Bendix e S. M. Lipset, *Forme della struttura sociale*, Padova, Mulino, 1972.

— (a cura di), *Class, Status and Power*, New York, The Free Press, 1966, 3 voll., trad. it. *Classi, potere e status*, Padova, Mulino, 1970.

A. A. Berle Jr e G. C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, New York, Macmillan Co., 1932, trad. it. *Società per azioni e proprietà privata*, Torino, Einaudi, 1966.

A. Bettelheim, *The growth of the firm*, Oxford, Basil Blackwell, 1977, trad. it. *Lo sviluppo della grande impresa*, Bologna, Il Mulino, 1981.

R. Boudon, *La place de l'économie*, Critique des théories de changement social, Paris, PUF, 1964, trad. it. *Il posto dell'economia*, Bologna, Il Mulino, 1964.





## Bibliografia

- AA.VV., *Imprenditori tra problemi economici e messaggio cristiano*, 1984.
- AA.VV., *Cultura, etica e finanza*, Milano, Ned, 1987.
- AA.VV., «Etica ed economia in un'epoca di trasformazioni» in *Mondo economico*, 13, 1987.
- AA.VV., *Etica ed economia: riflessioni dal versante dell'impresa*, Milano, Edizioni del Sole 24 Ore, 1988.
- AA.VV., *Tendenze dell'elettorato milanese*, Milano, Provincia di Milano, gennaio 1990.
- F. Amigoni, *Il sistema delle infrastrutture manageriali* in A. Rugiadini (a cura di), *La managerialità* cit., pp. 95-125.
- A. Ardigò, *Crisi di governabilità e mondi vitali*, Bologna, Capelli, 1980.
- C. Argyris, *Personality and Organization*, New York, Harper & Row, 1957.
- Asfor, *Il manager di fronte ai problemi d'impresa*, Milano, Ipsoa, 1989.
- E. Auteri, «La nuova attenzione alle risorse umane» in *L'impresa*, 5, 1987.
- C. J. Barnard, *The Functions of the Executive*, Cambridge (Mass.), Harvard University Press, 1938, trad. it. *Le funzioni del dirigente. Organizzazione e direzione*, Torino, Utet, 1948.
- D. D. Bell, *The Coming of Post-Industrial Society: a Venture in Forecasting*, New York, Basic Books, 1973.
- R. Bendix, *Work and Authority in Industry*, New York, J. Wiley & Sons, 1956, trad. it. *Lavoro e autorità nell'industria*, Milano, Etas Libri, 1973.
- R. Bendix e S. M. Lipset, *Teorie sulla struttura di classe*, Padova, Marsilio, 1972.
- (a cura di), *Class, Status and Power*, New York, The Free Press, 1966, 3 voll., trad. it. *Classi, potere e status*, Padova, Marsilio, 1970.
- A. A. Berle jr e G. C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, New York, McMillan Co., 1932, trad. it. *Società per azioni e proprietà privata*, Torino, Einaudi, 1966.
- A. Beteille, *Inequality among Men*, Oxford, Basil Blackwell, 1977, trad. it. *La disuguaglianza fra gli uomini*, Bologna, Il Mulino, 1981.
- R. Boudon, *La place du désordre. Critique des théories du changement social*, Paris, PUF, 1984, trad. it. *Il posto del disordine*, Bologna, Il Mulino, 1984.

- P. Bourdieu, *La distinction*, Paris, Les éditions de minuit, 1979, trad. it. *La distinzione. Critica sociale del gusto*, Bologna, Il Mulino, 1983.
- L. Bovone (a cura di), *Storie di vita composita*, Milano, F. Angeli, 1984.
- (a cura di), *Il rischio della vita composita. Tre generazioni di intellettuali a confronto*, Milano, Vita e Pensiero, 1991.
- L. Bovone, V. Cesareo, M. Colasanto e G. Rovati, *La galassia imprenditorialità*, Milano, F. Angeli, 1985.
- L. Bovone e G. Rovati (a cura di), *Sociologie micro, sociologie macro*, Milano, Vita e Pensiero, 1988.
- S. Burgalassi, *Le cristianità nascoste*, Bologna, Edizioni Dehoniane, 1971.
- «Capitalismo e società. Etica, economia, democrazia» documenti di *QualeImpresa*, Roma, ottobre 1990.
- V. Cesareo, *La società flessibile*, Milano, F. Angeli, 1985.
- *Senso e non senso del lavoro*, Milano, F. Angeli, 1985.
- (a cura di), *L'icona tecnologica*, Torino, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli, 1989.
- V. Cesareo, L. Bovone e G. Rovati, *Professione dirigente*, Torino, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli, 1979.
- *Dirigere la piccola impresa negli anni '80*, Milano, F. Angeli, 1983.
- V. Cesareo, M. Lombardi e G. Rovati, *Localismo politico: il caso Lega Lombarda*, Milano, Università Cattolica, 1989.
- A. Chandler, *Strategy and Structure*, Cambridge (Mass.), MIT Press, 1962, trad. it. *Strategia e struttura: storia della grande impresa americana*, Milano, F. Angeli, 1976.
- V. Coda, «La valutazione della formula imprenditoriale» in *Sviluppo e Organizzazione*, 82, 1984, pp. 7-21.
- CRORA (a cura di), *Il profilo professionale e personale della donna dirigente in Italia*, Milano, ottobre 1987.
- M. Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Edition du Seuil, 1964, trad. it. *Il fenomeno burocratico*, Milano, Etas Libri, 1969.
- M. Crozier e E. Friedberg, *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Edition du Seuil, 1977, trad. it. *Attore sociale e sistema*, Milano, Etas Libri, 1977.
- M. Crozier, S. P. Huntington e J. Watanuki, *The Crisis of Democracy*, New York, University Press, 1975, trad. it., *La crisi della democrazia: rapporto sulla governabilità delle democrazie alla Commissione Trilaterale*, Milano, F. Angeli, 1977.
- R. Dahrendorf, *Class and Class Conflict in Industrial Society*, London, Routledge & Kegan Paul, 1959, trad. it. *Classi e conflitti di classe nelle società industriali*, Bari, Laterza, 1963.
- P. Dall'Osto, «La formazione degli uomini-chiave per l'estero» in *L'impresa*, 5, 1987.



- M. Dalton, *Men who Manage*, New York, J. Wiley & Sons, 1959, trad. it. *Gli uomini che dirigono*, Milano, F. Angeli, 1972.
- F. Demarchi, A. Ellena e B. Cattarinussi (a cura di), *Nuovo dizionario di sociologia*, Roma, Edizioni Paoline, 1985.
- G. De Rita, «I manager nel processo di internazionalizzazione» in *L'impresa*, 5, 1987.
- F. Derossi, *L'illusione tecnocratica. Il potere dei dirigenti nell'industria italiana*, Milano, Etas Libri, 1978.
- Documento dei 15, *A cinque anni dalla Laborem Exercens*, Roma, 1986.
- P. Drucker, *The Practice of Management*, London, Curtis Brown Limited, 1958, trad. it. *Il potere dei dirigenti*, Milano, Etas Kompass, 1967.
- *The age of discontinuity*, New York, Harper & Row, 1969, trad. it. *Dirigere in un'epoca di incertezza*, Milano, Etas Libri, 1976.
  - *Innovation and Entrepreneurship*, New York, Harper & Row, 1985, trad. it. *Innovazione e imprenditorialità*, Milano, Etas Libri, 1986.
- Eurisko, *Indagine sociale italiana. Rapporto 1986*, Milano, F. Angeli, 1987.
- G. Fabris e M. Mortara, *Le otto Italie*, Milano, Mondadori, 1989.
- P. Farneti, *Imprenditore e società*, Torino, CeRIS - L'Impresa Edizioni, 1970.
- Fndai, «Dirigenti '80» in *Notiziario Fndai*, 5, VII, 1980.
- *Dirigenti '90. Indagine conoscitiva sui dirigenti industriali*, Roma, 1990.
- J. Fowles (a cura di), *Handbook of Future Research*, London, Greenwood Press, 1978.
- J. K. Galbraith, *The New Industrial State*, London, Hamilton, 1967, trad. it. *Il nuovo stato industriale*, Torino, Einaudi, 1968.
- L. Gallino (a cura di), *Il lavoro e il suo doppio*, Bologna, Il Mulino, 1985.
- P. Gastaldo (a cura di), *La risorsa sapere*, Torino, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli, 1987.
- «Gruppo di Milano» in *Verso una nuova Costituzione* cit.
- G. Guidorossi, *Gli italiani e la politica. Valori, opinioni, atteggiamenti dal dopoguerra ad oggi*, Milano, F. Angeli, 1984.
- J. Habermas, *Legitimationsprobleme im Spatkapitalismus*, Frankfurt a.M., Suhrkamp Verlag, 1973, trad. it. *Crisi di razionalità nel capitalismo maturo*, Milano, Etas Libri, 1977.
- A. Hirschman, *Shifting Involments. Private Interest and Public Action*, Princeton, Princeton University Press, 1982, trad. it. *Felicità pubblica, felicità privata*, Bologna, Il Mulino, 1983.
- G. Hostede, *Culture's Consequences*, New York, Russel Sage, 1980.
- R. Iannaccone Pazzi (a cura di), *I nuovi laureati. Centro studi IBM Italia*, Milano, Edizioni del Sole 24 Ore, 1987.
- G. Invernizzi, M. Molteni e G. Corbetta, *Management imprenditoriale*, Milano, F. Angeli, 1990.

- G. Invernizzi, M. Molteni e A. Sinatra, *Imprenditorialità interna. Lo sviluppo di nuove attività nelle imprese*, Milano, Etas Libri, 1988.
- D. Katz e R. L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, New York, J. Wiley & Sons, 1966, trad. it. *Psicologia sociale delle organizzazioni*, Milano, Etas Libri, 1968.
- C. Lanzetti, *Gli italiani e le nuove tecnologie* in V. Cesareo (a cura di), *L'icona tecnologica* cit.
- R. Likert, *Il fattore umano nell'organizzazione*, Milano, Isedi, 1971.
- N. Luhmann, *Macht*, Stuttgart, Ferdinand Enke Verlag, 1975, trad. it. *Potere e complessità sociale*, Milano, Il Saggiatore, 1979.
- *Politische Theorie im Wohlfahrtsstaat*, München, Günter Olzog Verlag, 1981, trad. it. *Teoria politica nello stato del benessere*, Milano, F. Angeli, 1983.
- M. Maffesoli, *Il tempo delle tribù*, Roma, Armando, 1988.
- F. Magrino, *I nuovi imprenditori. Venti storie di aziende innovative*, Milano, Edizioni del Sole 24 Ore, 1985.
- M. L. Maniscalco e C. Mongardini, *Modelli e rappresentazioni della stratificazione sociale*, Milano, F. Angeli, 1987.
- R. Mannheim e G. Sani, *Il mercato elettorale*, Bologna, Il Mulino, 1987.
- J. March e H. Simon, *Organizations*, New York, J. Wiley & Sons, 1958, trad. it. *Teoria dell'organizzazione*, Milano, Comunità, 1966.
- R. R. Marris, *The Economic Theory of Managerial Capitalism*, London, 1964, trad. it. *La teoria del capitalismo manageriale*, Torino, Einaudi, 1971.
- T. H. Marshall, *Class, Citizenship and Social Development*, London, Heinemann, 1963, trad. it. *Cittadinanza e classe sociale*, Torino, Utet, 1976.
- A. Martinelli, A. M. Chiesi e N. Dalla Chiesa, *I grandi imprenditori italiani. Profilo sociale della classe dirigente economica*, Milano, Feltrinelli, 1981.
- A. Mason, *The Corporation in Modern Society*, Cambridge (Mass.), Harvard Business Press, 1970, trad. it. *La grande impresa nella società moderna*, Milano, F. Angeli, 1970.
- McGregor, *The Human Side of Enterprise*, New York, McGraw Hill, 1960, trad. it. *L'aspetto umano dell'impresa*, Milano, F. Angeli, 1960.
- C. Miglio, *Una Repubblica migliore per gli italiani* in «Gruppo di Milano» cit.
- L. Morlino (a cura di), *Scienza politica*, Torino, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli, 1989.
- J. O' Connor, *The Fiscal Crisis of the State*, New York, Martin's Press, 1973, trad. it. *La crisi fiscale dello stato*, Torino, Einaudi, 1977.
- C. Offe, *Strukturprobleme des kapitalistischen Staates*, Frankfurt a.M., Suhrkamp Verlag, 1972, trad. it. *Lo stato nel capitalismo maturo*, Milano, Etas Libri, 1975.
- L. Ornaghi, *Stato e corporazione. Storia di una dottrina nella crisi del sistema politico contemporaneo*, Milano, Giuffrè, 1984.



- M. Paci, *La struttura sociale italiana*, Bologna, Il Mulino, 1982.
- A. Pacini, «Le migrazioni musulmane in Europa» in *Studi di sociologia*, 3, XXVII, 1989.
- V. Pareto, *I sistemi socialisti*, Torino, Utet, 1951.
- G. Pasquino, *La complessità della politica*, Bari, Laterza, 1985.
- T. Peters e N. Austin, *A passion for excellence*, Glasgow, William Collins Sons, 1985.
- T. Peters e R. Waterman, *In Search of Excellence*, New York, 1982, trad. it. *Alla ricerca dell'eccellenza: lezioni dalle aziende americane meglio gestite*, Milano, Sperling & Kupfer, 1984.
- G. Pinchott III, *Intrapreneuring*, New York, Harper & Row, 1985.
- A. Pizzorno, «Introduzione allo studio della partecipazione politica» in *Quaderni di sociologia*, 3-4, XV, 1966.
- *I ceti medi nel meccanismo del consenso* ora in Id. *I soggetti del pluralismo*, Bologna, Il Mulino, 1980.
- G. Poggi, *La vicenda dello Stato moderno. Profilo sociologico*, Bologna, Il Mulino, 1978.
- P. Preti, «La professione del dirigente d'azienda» in *Sviluppo e Organizzazione*, 64, marzo-aprile 1981.
- L. W. Pye e S. Verba (a cura di), *Political Culture and Political Development*, Princeton, Princeton University Press, 1965.
- C. Romiti, *Innovazione e sviluppo* in AA.VV. *Etica ed economia: riflessioni* cit.
- E. Rotelli e G. Schiera (a cura di), *Lo Stato moderno*, Bologna, Il Mulino, 1983, 3 voll.
- G. Rovati, *La cultura politico-sociale dei dirigenti* in V. Cesareo, L. Bovone e G. Rovati, *Professione dirigente* cit.
- *Imprenditorialità* in F. Demarchi, A. Ellena e B. Cattarinussi (a cura di), *Nuovo dizionario di sociologia* cit.
- «Stato, sindacati, imprenditori: gli attori socio-economici di fronte agli accordi triangolari» in *Studi di sociologia*, 1, XXIV, 1986.
- «La strutturazione delle disuguaglianze sociali: prospettive macro e micro» in *Studi di sociologia*, 3, XXV, 1987.
- «Convinzione e formalismo religioso: tre generazioni intellettuali a confronto» in *Studi di sociologia*, 3-4, XXVI, 1988.
- «Disuguaglianze, classi, cittadinanza: ascesa o declino?» in *Studi di sociologia*, 1, XXVII, 1989.
- *Lavoro, autorealizzazione e status* in L. Bovone (a cura di), *Il rischio della vita composita* cit.
- A. Rugiardini (a cura di), *La managerialità nelle aziende italiane*, Bologna, Il Mulino, 1985.
- G. Ruffolo, *La grande impresa nella società moderna*, Torino, Einaudi, 1967.

- G. E. Rusconi, *Scambio, minaccia, decisione*, Bologna, Il Mulino, 1984.
- P. C. Schmitter e G. Lembruch, *Trends Toward Corporatist Intermediations*, London, Sage Publication, 1979.
- J. Schumpeter, *Capitalismo, socialismo, democrazia*, Milano, Etas Libri, 1977.
- A. Schutz, *Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt*, Wien, Springer Verlag, 1960, trad. it. *La fenomenologia nel mondo sociale*, Bologna, Il Mulino, 1974.
- H. Simon, *Administrative Behaviour*, New York, McMillan Co., 1957, trad. it. *Il comportamento amministrativo*, Bologna, Il Mulino, 1967.
- *Reason in Human Affairs*, Standford, Standford University Press, 1983, trad. it. *La ragione nelle vicende umane*, Bologna, Il Mulino, 1984.
- A. Spreafico e J. La Palombara, *Italy: fragmentation, isolation, alienation* in L. W. Pye e S. Verba (a cura di), *Political Culture and Political Development* cit.
- (a cura di), *Elezioni e comportamento politico in Italia*, Milano, Comunità, 1963.
- J. Stoetzel, *Les valeurs du temps présent: une enquête européenne*, Paris, PUF, 1982, trad. it. *I valori del tempo presente*, Milano, SEI, 1984.
- Studi di sociologia*, 2, XXVI, 1988.
- M. Talamo, *I dirigenti industriali in Italia. Autorità, comando e responsabilità sociali*, Torino, Einaudi, 1979.
- M. Tumin, *La stratificazione sociale*, Bologna, Il Mulino, 1970.
- R. Varvelli e M. Lombardi Varvelli, *Le capacità manageriali: indagine sui dirigenti italiani*.
- Verso una nuova Costituzione*, Milano, Giuffré, 1983.
- W. H. Whyte jr., *The Organization Man*, New York, Simon & Schuster, 1956, trad. it. *L'uomo dell'organizzazione*, Torino, Einaudi, 1960.



## *Appendice*

### I questionari utilizzati e le distribuzioni di frequenza

V.A. = Valori assoluti.

A.D. = Risposte dell'intervistato non dovute o mancanti.

- G. E. Ruesch, *La cultura politica italiana*, Milano, Il Mulino, 1977.
- P. C. Schattschneider, *La semidemocrazia*, Milano, Il Mulino, 1979.
- J. Schattschneider, *La semidemocrazia*, Milano, Il Mulino, 1977.
- A. Schattschneider, *La semidemocrazia*, Milano, Il Mulino, 1977.
- H. Schattschneider, *La semidemocrazia*, New York, MacMillan Co., 1977, trad. it. *La semidemocrazia*, Milano, Il Mulino, 1977.
- A. Schattschneider, *La semidemocrazia*, Stockholm, Almqvist University Press, 1983, trad. it. *La semidemocrazia*, Milano, Il Mulino, 1984.
- A. Schattschneider, *La semidemocrazia*, New York, MacMillan Co., 1977, trad. it. *La semidemocrazia*, Milano, Il Mulino, 1977.
- A. Schattschneider, *La semidemocrazia*, New York, MacMillan Co., 1977, trad. it. *La semidemocrazia*, Milano, Il Mulino, 1977.
- J. Schattschneider, *La semidemocrazia*, Paris, PUF, 1977, trad. it. *La semidemocrazia*, Milano, Il Mulino, 1977.
- M. Tassin, *La semidemocrazia*, Milano, Il Mulino, 1977.
- M. Tassin, *La semidemocrazia*, Torino, Einaudi, 1977.
- M. Tassin, *La semidemocrazia*, Milano, Il Mulino, 1977.
- R. Vercellotti e H. Lantieri Vercellotti, *La semidemocrazia*, Milano, Il Mulino, 1977.
- W. H. Weyrauch, *La semidemocrazia*, New York, Simon & Schuster, 1976, trad. it. *La semidemocrazia*, Torino, Einaudi, 1977.



## Questionario «A»

(universo, totale campione e dirigenti industriali)

V.A. = Valori assoluti.

A.D. = Risposta dell'intervistato non dovuta o mancante.

	Universo ponderato	Totale campione		Dirigenti industriali
	Tutte le categorie 2430			
Area geografica (REG) di residenza dell'intervistato				
Nord	V.A. (2429)	V.A. (434)	V.A. (200)	
Centro	46,3	65,6	61,1	
Sud e Isole	18,4	22,9	21,4	
	35,3	11,5	17,5	
	A.D. (1)	A.D. (0)	A.D. (0)	
Ampiezza dei centri (AC) di residenza				
Fino a 10.000 abitanti - piccoli	V.A. (2430)	V.A. (434)	V.A. (200)	
Da 10.001 a 30.000 abitanti - medi	34,0	17,7	15,0	
Da 30.001 a 500.000 abitanti - medio-grandi	20,1	19,9	14,3	
Oltre 500.000 abitanti - grandi	32,4	40,2	46,5	
	13,5	21,7	24,2	
	A.D. (0)	A.D. (0)	A.D. (0)	
V.1. Sesso				
Maschio	V.A. (2430)	V.A. (433)	V.A. (199)	
Femmina	50,0	93,8	96,5	
	50,0	6,2	3,5	
	A.D. (0)	A.D. (1)	A.D. (1)	
V.2. Quanti anni ha compiuto (età)?				
18-25	V.A. (2423)	V.A. (430)	V.A. (198)	
26-35	21,3	1,2	1,0	
36-40	21,5	9,7	6,1	
41-45	10,2	11,9	12,6	
46-50	9,1	23,7	21,7	
51-55	9,2	20,5	25,3	
56-60	8,9	17,9	19,2	
oltre 60	6,5	11,6	10,1	
	5,2	3,5	4,0	
	A.D. (7)	A.D. (4)	A.D. (2)	
V.3. Stato civile				
Nubile/celibe	V.A. (2419)	V.A. (432)	V.A. (199)	
Coniugato/a - convivente	30,7	7,9	6,5	
Vedovo/a	64,5	86,1	85,9	
Separato/a - divorziato/a	3,3	1,9	2,5	
	1,5	4,2	5,0	
	A.D. (11)	A.D. (2)	A.D. (1)	

*V.4. Dove ha vissuto prevalentemente il periodo dell'infanzia e dell'adolescenza (1-18 anni)?*

Nello stesso centro dove risiedo attualmente  
 In una città del Nord-Italia  
 In un centro del Nord-Italia con meno di 30.000 abitanti  
 In una città del Centro-Italia  
 In un centro del Centro-Italia con meno di 30.000 abitanti  
 In una città del Sud-Italia  
 In un centro del Sud-Italia con meno di 30.000 abitanti

	V.A. (2400)	V.A. (428)	V.A. (199)
	60,3	47,2	45,2
	6,1	13,6	16,1
	12,4	7,5	10,1
	3,4	6,5	6,5
	5,0	5,1	6,5
	5,5	13,1	12,1
	7,3	7,0	3,5
	A.D. (30)	A.D. (6)	A.D. (1)

*Composizione del nucleo familiare (solo le persone con cui l'intervistato vive stabilmente, lui compreso; risposta multipla).*

V.5. Vivo con genitori o suoceri  
 V.6. Vivo solo  
 V.7. Vivo con il coniuge o convivente  
 V.8. Presenza di figli (dell'intervistato o coniuge o convivente) con meno di 15 anni  
 V.9. Presenza di figli (dell'intervistato o coniuge o convivente) con più di 14 anni  
 V.10. Presenza di fratelli (dell'intervistato o coniuge o convivente)  
 V.11. Presenza di parenti (non genitori, suoceri o fratelli)  
 V.12. Presenza di altri (non legati da parentela)

	solo SI V.A. (2430)	solo SI V.A. (434)	solo SI V.A. (200)
	32,0	8,3	6,5
	4,9	6,2	8,5
	64,8	84,6	81,5
	32,4	40,1	34,5
	33,6	50,2	51,5
	18,7	1,8	0,5
	2,7	0,2	0,5
	9,4	0,2	0,5
	A.D. (0)	A.D. (0)	A.D. (0)

*V.13. Compreso lei quanti siete in tutto in casa?*

1  
 2  
 3-4  
 5 o più

	V.A. (2430)	V.A. (434)	V.A. (200)
	4,3	5,5	7,5
	13,8	11,1	11,0
	59,7	69,3	68,0
	22,2	14,1	13,5
	A.D. (0)	A.D. (0)	A.D. (0)



	Universon ponderato	Totale campione	Dirigenti industriali
V.14. Quanti in famiglia (reale, non anagrafica) lavorano stabilmente?			
Nessuno	V.A. (2421)	V.A. (431)	V.A. (197)
1	11,4		
2	47,2	55,0	56,9
3 o più	32,6	40,8	39,1
	8,7	4,2	4,0
	A.D. (9)	A.D. (3)	A.D. (3)
V.15. Quanti lavorano saltuariamente (stagionalmente, a tempo determinato o lavoro a domicilio)?			
Nessuno	V.A. (2132)	V.A. (348)	V.A. (134)
1	81,9	87,9	84,3
2 o più	14,9	11,8	14,9
	3,1	0,3	0,7
	A.D. (298)	A.D. (86)	A.D. (66)
V.16. Scolarità dell'intervistato.			
N.B. (se studente) Quale scuola frequenta attualmente?			
Nessuna o elementari frequentate	V.A. (2427)	V.A. (434)	V.A. (199)
Elementari terminate	3,8 } a)	0,9 } 1,5	1,5
	21,7 }		
Scuola media/avviamento frequentato	7,2 } b)	0,5 } 2,6	2,5
Scuola media/avviamento terminato	17,1 }	2,1 }	
Corsi professionali (regionali o convenzionati con la regione o istituti professionali di stato)	7,4 }	0,9 }	1,0
Altri corsi professionali (privati)	1,8 }		14,1
Istituti tecnici industriali	4,4 }		15,6
Istituti tecnici commerciali	7,0 }		3,5
Altri istituti tecnici	4,5 }		5,5
Licei	5,6 }		0,5
Magistrali	6,4 }		
	37,2 }	41,1 }	40,2
		10,2	
		17,6	
		4,8	
		6,2	
		1,4	

a) Elementari      b) Medie inferiori      c) Medie superiori/diploma

## V.16. (segue)

Corsi di specializzazione post-diploma  
(es. assistente sociale, consigliere  
d'orientamento)

Università:

Gruppo scientifico (es. matematica,  
fisica, geologia)  
Gruppo ingegneria  
Gruppo architettura, urbanistica  
Gruppo agrario (es. scienze agrarie,  
scienze forestali, veterinaria)  
Gruppo economico (es. economia  
e commercio, scienze statistiche)  
Gruppo politico-sociale (es. scienze  
politiche, sociologia)  
Gruppo giuridico (giurisprudenza)  
Gruppo letterario (es. lettere,  
filosofia, lingue, psicologia)  
Gruppo medico

2,3	4,2	7,0
1,1	12,9	21,1
1,0	0,5	0,5
0,4		
0,4	0,7	
1,7	12,5	11,1
0,6	3,7	3,0
0,8	13,2	6,5
3,1	2,8	1,0
1,6	1,8	1,5
A.D. (3)	A.D. (1)	A.D. (1)

d)

52,3

51,7

V.17. *Scolarità del coniuge (della madre se non sposato).*

N.B. (se studente) *Quale scuola frequenta attualmente?*

Nessuna o elementari frequentate  
Elementari terminate  
Scuola media/avviamento frequentato  
Scuola media/avviamento terminato  
Corsi professionali (regionali o convenzionati  
con la regione o istituti professionali di stato)  
Altri corsi professionali (privati)  
Istituti tecnici industriali  
Istituti tecnici commerciali  
Altri istituti tecnici  
Licei  
Magistrali

8,5	0,2	5,2
36,1	4,8	5,2
7,7	4,1	2,6
17,9	16,9	14,1
3,3	4,3	2,6
0,8	3,1	4,7
2,4	1,0	1,0
4,3	9,8	12,5
2,3	1,9	0,5
2,8	10,0	10,4
6,1	18,4	13,3
V.A. (2342)	V.A. (419)	V.A. (192)

a)

5,0

5,2

b)

21,0

16,7

c)

48,5

45,0

a) Elementari b) Medie inferiori c) Medie superiori/diploma d) Specializzazione/laurea

V.17. (segue)

Corsi di specializzazione post-diploma  
(es. assistente sociale, consigliere  
d'orientamento)

Università:

Gruppo scientifico (es. matematica,  
fisica, geologia)  
Gruppo ingegneria  
Gruppo architettura, urbanistica  
Gruppo agrario (es. scienze agrarie,  
scienze forestali, veterinaria)  
Gruppo economico (es. economia  
e commercio, scienze statistiche)  
Gruppo politico-sociale (es. scienze  
politiche, sociologia)  
Gruppo giuridico (giurisprudenza)  
Gruppo letterario (es. lettere,  
filosofia, lingue, psicologia)  
Gruppo medico

	Universo ponderato	Totale campione	Dirigenti industriali
	1,7	1,9	2,6
	0,6	1,7	1,6
	0,4	0,7	0,5
	0,1	0,5	0,5
d)	0,2	0,2	
	7,8	25,6	27,1
	0,9	2,4	2,6
	0,3	1,0	1,0
	0,9	2,6	1,6
	1,8	11,0	12,5
	1,0	3,6	4,2
	A.D. (88)	A.D. (15)	A.D. (8)

V.18. *Scolarità del padre.*

N.B. (se studente) *Quale scuola frequenta attualmente?*

Nessuna o elementari frequentate  
Elementari terminate a)  
Scuola media/avviamento frequentato  
Scuola media/avviamento terminato b)  
Corsi professionali (regionali o convenzionati  
con la regione o istituti professionali di stato)  
Altri corsi professionali (privati)  
Istituti tecnici industriali  
Istituti tecnici commerciali c)  
Altri istituti tecnici  
Licei  
Magistrali

	V.A. (2395)	V.A. (420)	V.A. (188)
	25,8	6,0	4,8
	41,7	24,8	24,5
a)	67,5	30,8	29,3
	5,5	6,7	3,2
b)	11,7	14,8	18,1
	17,3	21,5	21,3
	1,4	3,3	2,7
	0,6	0,5	1,1
	1,8	5,0	5,3
c)	2,8	7,9	9,6
	1,8	7,6	7,4
	2,0	6,9	7,4
	1,4	2,1	1,6
	11,5	33,3	35,1



V.18. (segue)

Corsi di specializzazione post-diploma  
(es. assistente sociale, consigliere  
d'orientamento)

Università:

Gruppo scientifico (es. matematica,  
fisica, geologia)  
Gruppo ingegneria  
Gruppo architettura, urbanistica  
Gruppo agrario (es. scienze agrarie,  
scienze forestali, veterinaria)  
Gruppo economico (es. economia  
e commercio, scienze statistiche)  
Gruppo politico-sociale (es. scienze  
politiche, sociologia)  
Gruppo giuridico (giurisprudenza)  
Gruppo letterario (es. lettere,  
filosofia, lingue, psicologia)  
Gruppo medico

d)			
	0,5	1,4	13,3
	0,1	1,0	0,5
	0,3	2,9	4,8
	0,2	0,5	1,1
	0,5	1,9	14,6
	0,1	1,2	1,6
	0,8	3,6	3,2
	0,3	1,4	1,6
	0,8	0,7	0,5
	A.D. (35)	A.D. (14)	A.D. (12)
V.19. <i>Lei ha figli?</i>	V.A. (2429)	V.A. (434)	V.A. (200)
Sì	63,6	85,7	86,0
No	36,4	14,3	14,0
	A.D. (1)	A.D. (0)	A.D. (0)
V.20. <i>Quanti figli ha?</i>	V.A. (1543)	V.A. (362)	V.A. (172)
1	27,7	26,1	23,3
2	48,0	53,9	58,1
3 o più	24,3	19,1	18,6
	A.D. (887)	A.D. (63)	A.D. (28)
V.21. <i>Quanti figli hanno più di 14 anni?</i>	V.A. (1512)	V.A. (362)	V.A. (168)
Nessuno	35,7	33,1	31,5
1	21,5	21,3	19,0
2	28,8	32,6	37,5
3 o più	14,0	13,0	11,9
	A.D. (918)	A.D. (72)	A.D. (32)

d) Specializzazione/laurea

V.22. (Per i figli più grandi) Sesso primo figlio.

Maschio  
Femmina

Universo ponderato	Totale campione	Dirigenti industriali
V.A. (967)	V.A. (241)	V.A. (117)
54,7	54,8	61,5
45,3	45,2	38,5
A.D. (1463)	A.D. (193)	A.D. (83)

V.23. Che studi ha fatto o sta facendo il primo figlio?

Nessuno studio oltre la scuola dell'obbligo  
Corsi professionali (regionali o convenzionati con la regione o istituti professionali di stato)  
Altri corsi professionali (privati)  
Istituti tecnici industriali  
Istituti tecnici commerciali  
Altri istituti tecnici  
Licei  
Magistrali  
Corsi di specializzazione postdiploma (es. assistente sociale, consigliere d'orientamento)  
Università

Universo ponderato	Totale campione	Dirigenti industriali
V.A. (970)	V.A. (244)	V.A. (119)
21,9	3,7	6,7
9,2	0,8	0,8
1,4	1,2	0,8
32,5	5,7	8,3
10,5	3,7	4,2
14,7	9,0	5,0
5,6	1,6	2,5
30,8	14,3	11,7
10,5	29,9	28,6
5,5	3,7	1,7
16,1	33,6	30,3
1,5	0,4	0,8
19,1	45,9	48,7
20,6	46,3	49,5
A.D. (1460)	A.D. (190)	A.D. (81)

V.24. Sesso secondo figlio.

Maschio  
Femmina

Universo ponderato	Totale campione	Dirigenti industriali
V.A. (660)	V.A. (169)	V.A. (88)
49,6	50,3	48,9
50,4	49,7	51,1
A.D. (1770)	A.D. (265)	A.D. (112)

V.25. Che studi ha fatto o sta facendo il secondo figlio?				V.A. (661)	V.A. (171)	V.A. (89)
Nessuno studio oltre la scuola dell'obbligo				25,7	5,8	6,7
Corsi professionali (regionali o convenzionati con la regione o istituti professionali di stato)				9,2	38,4	6,7
Altri corsi professionali (privati)				3,6		
Istituti tecnici industriali				8,5	4,7	4,5
Istituti tecnici commerciali				14,1	13,5	11,2
Altri istituti tecnici				7,6	7,6	9,0
Licei				9,1	31,6	32,6
Magistrali				6,8	4,1	3,4
Corsi di specializzazione postdiploma (es. assistente sociale, consigliere d'orientamento)				1,1	2,3	2,2
Università				14,3	30,4	30,3
				A.D. (1769)	A.D. (263)	A.D. (111)
V.26. Sesso terzo figlio.				V.A. (223)	V.A. (49)	V.A. (22)
Maschio				50,4	61,2	68,2
Femmina				49,6	38,8	31,8
				A.D. (2207)	A.D. (385)	A.D. (178)
V.27. Che studi ha fatto o sta facendo il terzo figlio?				V.A. (223)	V.A. (49)	V.A. (21)
Nessuno studio oltre la scuola dell'obbligo				40,3	8,2	14,3
Corsi professionali (regionali o convenzionati con la regione o istituti professionali di stato)				8,6	2,0	4,8
Altri corsi professionali (privati)				4,3	53,2	19,1
Istituti tecnici industriali				6,4	2,0	4,8
Istituti tecnici commerciali				11,5	10,2	9,5
Altri istituti tecnici				7,5	6,1	14,3
Licei				8,8	34,7	23,8
Magistrali				3,3	8,2	4,8
Corsi di specializzazione postdiploma (es. assistente sociale, consigliere d'orientamento)				0,4	2,0	4,8
Università				8,8	26,5	33,3
				A.D. (2207)	A.D. (385)	A.D. (179)



	Universo ponderato	Totale campione	Dirigenti industriali
V.29. (Per tutti coloro che hanno figli, anche piccoli) <i>Quali studi lei «vorrebbe» o «avrebbe voluto» che facesse il primo figlio?</i>	V.A. (1498)	V.A. (362)	V.A. (163)
Nessuno studio oltre la scuola dell'obbligo	5,1		
Corsi professionali (regionali o convenzionati con la regione o istituti professionali di stato)	8,2	0,6	
Altri corsi professionali (privati)	1,1	1,1	1,2
Istituti tecnici industriali	8,1	2,8	3,7
Istituti tecnici commerciali	13,0	5,8	5,5
Altri istituti tecnici	5,2	1,4	0,6
Licei	10,5	15,6	18,4
Magistrali	5,3	1,1	0,6
Corsi di specializzazione postdiploma (es. assistente sociale, consigliere d'orientamento)	2,4	0,8	0,6
Università	41,1	70,8	69,9
	A.D. (932)	A.D. (72)	A.D. (37)
V.31. <i>Che studi lei «vorrebbe» o «avrebbe voluto» che facesse il secondo figlio?</i>	V.A. (1069)	V.A. (257)	V.A. (119)
Nessuno studio oltre la scuola dell'obbligo	6,6		
Corsi professionali (regionali o convenzionati con la regione o istituti professionali di stato)	8,3	0,4	
Altri corsi professionali (privati)	1,1	0,4	0,0
Istituti tecnici industriali	10,0	1,9	3,4
Istituti tecnici commerciali	13,9	6,6	7,6
Altri istituti tecnici	6,4	4,3	1,7
Licei	9,5	16,3	19,3
Magistrali	6,8	1,6	1,7
Corsi di specializzazione postdiploma (es. assistente sociale, consigliere d'orientamento)	1,9	2,7	1,7
Università	35,6	65,8	64,7
	A.D. (1361)	A.D. (177)	A.D. (81)

V.33. Quali studi lei «vorrebbe» o «avrebbe voluto» che facesse il terzo figlio?

	V.A. (355)	V.A. (70)	V.A. (28)
Nessuno studio oltre la scuola dell'obbligo	10,1		
Corsi professionali (regionali o convenzionati con la regione o istituti professionali di stato)	10,7	0,0	0,0
Altri corsi professionali (privati)	3,5		
Istituti tecnici industriali	8,3	2,9	7,1
Istituti tecnici commerciali	13,9	7,1	3,6
Altri istituti tecnici	6,4	4,3	3,6
Licei	8,8	18,6	21,4
Magistrali	8,1	4,3	
Corsi di specializzazione postdiploma (es. assistente sociale, consigliere d'orientamento)	1,5	1,4	3,6
Università	28,7	61,4	60,7
	A.D. (2075)	A.D. (364)	A.D. (172)

V.35. Categoria professionale.

	V.A. (2430)	V.A. (434)	V.A. (200)
Decisioni: dirigenti, imprenditori, liberi professionisti (D)	7,5	100,0	100,0
Possibili utilizzatori attuali: impiegati, operai industria e pubblica amministrazione (C)	22,9		
Possibili utilizzatori futuri: studenti e non occupati/ precari con meno di 30 anni (B)	14,3		
Marginali (A)	55,3		
	A.D. (0)	A.D. (0)	A.D. (0)

V.36. Altre categorie del gruppo D: sindaci, presidenti, assessori di comuni, comunità montane, province, regioni, Usl, parlamentari  
È in queste posizioni  
Non è in queste posizioni

	V.A. (2421)	V.A. (409)	V.A. (175)
È in queste posizioni	0,8	1,7	0,6
Non è in queste posizioni	99,2	98,3	99,4
	A.D. (9)	A.D. (25)	A.D. (25)

	Universo ponderato	Totale campione	Dirigenti industriali
V.37. <i>Lavora in un settore pubblico o privato?</i>	V.A. (1353)	V.A. (432)	V.A. (199)
Privato	67,6	66,7	85,9
Società a partecipazione statale	3,2	7,9	9,5
Pubblico o parastatale	29,2	25,5	4,5
	A.D. (1077)	A.D. (2)	A.D. (1)
V.38. <i>In quale settore lavora o ha lavorato?</i> (anche per disoccupati, precari e pensionati)	V.A. (1622)	V.A. (431)	V.A. (200)
Agricoltura, caccia, pesca	3,5	0,7	
Energia, gas, acqua	1,3	3,5	7,5
Industrie estrattive, chimiche e affini (anche siderurgia)	3,7	6,3	13,5
Costruzione e installazione di macchine e di materiale meccanico	4,1	6,5	14,0
Costruz., inst. e riparaz. di macchine per ufficio e di impianti di elab. dati	0,5	1,4	3,0
Costruz. e inst. di impianti e riparazione di materiale elettrico ed elettronico (esclusi gli elaboratori elettronici)	2,4	4,6	10,0
Costruzione e montaggio di autoveicoli, carrozzerie, parti e accessori	2,2	3,2	7,0
Costruzione di altri mezzi di trasporto	0,6	1,4	3,0
Costruzione di strumenti e di apparecchi di precisione, chirurgici, ottici, orologeria	0,0		
Alimentari	2,4	4,9	10,5
Tessili, abbigliamento e calzature	5,9	4,2	9,0
Pelli e cuoio	0,6	0,2	0,5
Legno e mobili	1,5	1,6	3,5
Carta, stampa ed editoria	2,0	1,2	2,5
Gomma e materie plastiche	1,1	0,9	2,0
Altre industrie manifatturiere	2,2	2,3	5,0
Edilizia	4,1	3,9	8,5
Commercio	15,8	4,4	
Riparazioni meccaniche, elettriche ed elettroniche	2,1		
Trasporti e comunicazioni	4,4	5,1	



Credito e assicurazione	2,9	14,6
Servizi prestati alle imprese	0,9	2,1
Pubblica amministrazione (Amministrazione statale, Enti locali, Giustizia, Vigili del fuoco, Polizia, Difesa, Inps e Inail)	9,4	14,4
Istruzione	11,0	0,9
Ricerca e sviluppo	0,2	1,2
Sanità e servizi veterinari	4,8	3,5
Altri servizi sociali	1,1	0,7
Altri servizi	1,1	2,1
Servizi personali (lavanderia, parrucchieri, fotografi, servizi di pompe funebri, servizi domestici)	2,5	3,9
Altri servizi	5,6	3,9
	A.D. (808)	A.D. (3)
		A.D. (0)

Criteri rilevanti di definizione delle retribuzioni per l'intervistato.

	Non scelta	Scelta	Non scelta	Scelta
	V.A. (2430)	A.D. (0)	V.A. (434)	A.D. (0)
V.39. La faticosità del lavoro	70,8	29,2	91,2	8,8
V.40. La preparazione in campo tecnologico	59,0	41,0	37,8	62,2
V.41. Il titolo di studio	67,2	32,8	79,7	20,3
V.42. Il rendimento sul lavoro	29,6	70,4	16,8	83,2
V.43. La responsabilità di dirigere	59,5	40,5	22,4	77,6
V.44. La puntualità, l'ordine e la costanza	66,8	33,2	74,4	25,6
V.45. L'anzianità di lavoro	76,9	23,1	89,9	10,1
V.46. Le necessità personali e familiari	83,9	16,1	95,9	4,1
V.47. Altro (specificare)	97,7	2,3	94,9	5,1
V.48. Tutti dovrebbero guadagnare il medesimo salario o quasi	93,6	6,4	99,8	0,2
			100,0	

Grado di prestigio attribuito dall'intervistato alle seguenti professioni (punteggio max = 1, min = 12):

	Universo ponderato			Totale campione			Dirigenti industriali		
	media ponderata	deviazione standard	V.A.	media ponderata	deviazione standard	V.A.	media ponderata	deviazione standard	V.A.
V.49. Dirigente industriale	2,95	2,32	(2420)	1,95	1,49	(433)	1,82	1,13	(199)
V.50. Capo-ufficio delle poste	7,06	2,25	(2419)	7,67	2,22	(433)	7,98	2,19	(199)
V.51. Medico del servizio sanitario nazionale	3,41	2,22	(2420)	4,20	2,16	(433)	4,46	2,38	(199)
V.52. Avvocato	4,23	2,57	(2420)	3,60	2,16	(433)	3,15	1,92	(199)
V.53. Maestro di scuola elementare	6,52	2,64	(2417)	6,47	2,55	(433)	6,57	2,39	(199)
V.54. Tecnico dell'informatica	5,38	2,27	(2419)	5,12	1,96	(433)	5,16	1,76	(199)
V.55. Impiegato di banca	6,95	2,20	(2415)	7,25	1,88	(433)	7,28	1,81	(199)
V.56. Ingegnere nell'industria	3,47	2,18	(2419)	3,05	1,63	(433)	2,94	1,39	(198)
V.57. Indossatrice	9,82	2,40	(2418)	9,22	2,58	(433)	9,33	2,50	(198)
V.58. Idraulico	9,40	2,20	(2419)	9,75	1,72	(433)	9,67	1,66	(199)
V.59. Fruttivendolo	10,88	1,77	(2418)	11,15	1,41	(433)	11,21	1,35	(199)
V.60. Operato specializzato	7,82	2,62	(2418)	8,45	2,18	(433)	8,27	2,20	(199)

Se lei dovesse scegliere tra i seguenti investimenti pubblici quello che ritiene più necessario per la zona in cui vive, che cosa preferirebbe (due scelte in ordine di importanza)?

	V.A. (2430)			V.A. (434)			V.A. (200)		
	Non scelta	Scelta		Non scelta	Scelta		Non scelta	Scelta	
V.61. L'insediamento di una fabbrica che crei nuovi posti di lavoro	44,9	55,1		69,4	30,6		68,0	32,0	
V.62. La costruzione di un nuovo stadio per il calcio	98,1	1,9		99,5	0,5		99,5	0,5	
V.63. La realizzazione di un parco pubblico	86,3	13,7		85,3	4,7		87,5	2,5	
V.64. Il potenziamento della rete dei trasporti pubblici	85,2	14,8		76,7	23,3		79,0	21,0	
V.65. La realizzazione di servizi «ecologici» (depuratori per le acque delle fognature, smaltimento dei rifiuti solidi urbani ecc.)	51,7	48,3		39,4	60,6		36,5	63,5	
V.66. La realizzazione di iniziative (o strutture) riguardanti attività culturali e artistiche, luoghi di lettura	80,4	19,6		84,6	15,4		88,5	9,5	
V.67. Miglioramento di servizi socio-sanitari	54,7	45,3		47,2	52,8		44,0	56,0	
	A.D. (0)			A.D. (0)			A.D. (0)		

Lei nella sua vita ha fatto parte di qualcuno dei seguenti gruppi o associazioni? Se sì, attualmente ne fa ancora parte?

	V.A. (2430)			V.A. (434)			V.A. (200)		
	Ha fatto parte	Fa parte	Sì	Ha fatto parte	Fa parte	Sì	Ha fatto parte	Fa parte	Sì
V.68-69. Gruppi sportivi o di carattere creativo	38,4	12,8	58,3	16,8	18,0	18,0	57,0	18,0	18,0
V.70-71. Partiti politici	13,4	8,4	25,6	13,6	6,0	6,0	18,0	6,0	6,0
V.72-73. Altri gruppi o movimenti politici	4,5	2,0	7,8	3,9	2,0	2,0	5,0	2,0	2,0
V.74-75. Gruppi di carattere religioso	25,0	9,4	24,4	8,3	8,0	8,0	19,5	8,0	8,0
V.76-77. Sindacati	15,2	9,7	26,5	16,6	8,0	8,0	15,0	8,0	8,0
V.78-79. Gruppi o associazioni di carattere artistico, culturale, pro-loco	14,1	8,3	29,3	16,6	16,0	16,0	27,0	16,0	16,0
V.80-81. Associazioni e gruppi ecologici	4,3	3,0	4,6	4,6	5,5	5,5	5,0	5,5	5,5
V.82-83. Altri gruppi di volontariato e di impegno sociale	12,3	8,3	19,1	11,5	7,5	7,5	14,5	7,5	7,5
	A.D. (0)		A.D. (0)		A.D. (0)	A.D. (0)			

Ora le elencherò una serie di Nuove Tecnologie. Lei dovrebbe dire per ognuna se ne ha appena sentito parlare, se la conosce discretamente oppure se non la conosce.

	Universo ponderato				V.A.	Tutto il campione				V.A.	Dirigenti industriali				V.A.
	Non la conosco	Scarsa conosco.	Discreta conosco.	Buona conosco.		Non la conosco	Scarsa conosco.	Discreta conosco.	Buona conosco.		Non la conosco	Scarsa conosco.	Discreta conosco.	Buona conosco.	
V.84. Calcolatore elettronico	14,6	52,4	24,7	8,3	(2429)	2,1	14,5	44,2	39,2	(434)	0,5	9,5	49,5	40,5	(200)
V.85. Robot	29,7	55,3	13,0	2,1	(2410)	11,3	42,2	34,1	12,4	(434)	8,5	38,0	36,5	17,0	(200)
V.86. Macchina a controllo numerico	68,0	20,3	8,2	3,6	(2426)	27,9	23,7	29,7	18,7	(434)	15,5	27,5	31,5	25,5	(200)
V.87. Energia nucleare	11,4	54,8	28,5	5,2	(2428)	4,1	38,7	43,3	13,8	(434)	4,5	38,0	38,0	19,5	(200)
V.88. Pannelli solari	9,7	48,3	34,2	7,8	(2426)	1,6	32,7	45,9	19,8	(434)	2,5	31,5	40,0	26,0	(200)
V.89. Videogiochi	14,5	42,2	32,4	10,8	(2428)	9,5	35,3	35,6	19,6	(433)	8,0	39,0	34,0	19,0	(200)
V.90. Treni super rapidi (come il TGV)	30,9	43,2	20,6	5,3	(2425)	8,8	34,3	34,8	22,1	(434)	6,0	31,5	39,0	23,5	(200)
V.91. Concepimento in vitro	26,4	45,6	21,6	6,5	(2422)	4,1	46,8	38,2	10,8	(434)	4,0	50,5	33,0	12,5	(200)
V.92. Fibre ottiche	45,2	37,2	13,7	3,9	(2427)	11,3	35,5	37,1	16,1	(434)	7,5	36,5	35,0	21,0	(200)
V.93. Ingegneria genetica (o biotecnologia)	49,2	36,2	11,9	2,7	(2428)	13,4	50,3	27,5	8,8	(433)	12,0	50,5	27,5	10,0	(200)
V.94. Forno a microonde	30,7	39,8	22,2	7,4	(2426)	12,8	33,4	36,7	17,2	(431)	9,5	34,2	37,7	18,6	(199)
V.95. Sportello bancario automatico (bancomat)	20,0	32,4	26,9	20,7	(2430)	0,9	7,2	23,8	68,1	(433)	0,5	6,0	26,0	67,5	(200)
V.96. Videotel o televideo	18,6	37,2	29,0	15,2	(2429)	3,0	23,8	30,9	42,3	(433)	3,0	23,0	34,0	40,0	(200)
V.97. Scudo stellare	41,4	36,3	17,5	4,8	(2427)	5,1	35,7	40,6	18,7	(434)	4,5	36,0	44,0	15,5	(200)



Ci interesserebbe ora sapere da dove lei ha tratto le sue conoscenze circa le NT. In particolare lei ha mai avuto occasione di:

	Universo ponderato				Totale campione				Dirigenti industriali			
	No	Si qualche volta	Si spesso	V.A.	No	Si qualche volta	Si spesso	V.A.	No	Si qualche volta	Si spesso	V.A.
V.98. Seguire programmi televisivi o radiofonici	17,2	56,4	26,4	(2429)	8,5	56,5	35,0	(434)	11,5	54,5	34,0	(200)
V.99. Leggere articoli di quotidiani o periodici	27,8	48,8	23,4	(2425)	4,9	39,7	55,4	(433)	5,5	35,7	58,8	(199)
V.100. Leggere libri o riviste specializzate	68,3	21,7	10,0	(2420)	30,2	33,3	36,5	(430)	25,0	34,0	39,5	(196)
V.101. Parlare con i colleghi di lavoro o di studio	51,9	34,9	13,2	(2424)	13,3	43,1	43,6	(429)	12,3	39,5	48,2	(195)
V.102. Visitare mostre, esposizioni, centri di vendita (sempre nel campo delle NT)	76,2	19,9	3,9	(2426)	34,5	42,9	22,6	(434)	25,0	48,0	27,0	(200)
V.103. Partecipare a conferenze, convegni in merito ecc.	87,7	10,0	2,2	(2424)	47,1	35,6	17,3	(433)	43,2	37,2	19,6	(199)
V.104. Partecipare a specifici corsi di formazione (ad es. la programmazione e l'utilizzo dell'elaboratore)	89,0	7,5	3,5	(2424)	52,3	28,5	19,2	(432)	50,5	30,8	18,7	(198)
V.105. Avere contatti con i rivenditori	84,8	11,3	3,9	(2421)	41,3	33,2	25,5	(428)	33,3	36,4	30,3	(195)
V.106. Avere esperienze sul luogo di lavoro	79,4	10,8	9,8	(2417)	20,8	27,5	51,7	(429)	13,8	33,2	53,1	(200)
In quali delle esperienze indicate nella domanda precedente lei ritiene di aver «imparato davvero qualcosa?»												
	Si		V.A.		Si		V.A.		Si		V.A.	
V.107. Programmi TV e Radio	53,8		(2158)		38,6		(428)		34,7		(196)	
V.108. Articoli, quotidiani, periodici	42,0		(2157)		48,8		(428)		51,5		(196)	
V.109. Libri, riviste specializzate	16,1		(2157)		42,8		(428)		50,5		(196)	
V.110. Fra colleghi di lavoro	11,5		(2157)		27,3		(428)		27,6		(196)	
V.111. Da visite a esposizioni	6,3		(2157)		24,1		(428)		30,1		(196)	
V.112. Da convegni	4,5		(2157)		23,1		(428)		25,5		(196)	
V.113. Da specifici corsi	6,6		(2157)		28,5		(428)		30,6		(196)	
V.114. Da rivenditori	4,0		(2157)		19,6		(428)		23,5		(196)	
V.115. Da esperienze sul lavoro	12,1		(2157)		50,0		(428)		53,1		(196)	
V.116. Da qualcuna delle esperienze indicate	89,5		(2168)									

V.117. Fra le NT, si parla in particolare dell'informatica. Saprebbe dirmi la definizione più precisa di questo termine, scegliendo tra le seguenti (Se non lo sa non si preoccupi; è meglio non rispondere che rispondere a caso)?	Universo ponderato	Totale campione	Dirigenti industriali
È una nuova tecnica dell'industria tipografica È qualcosa che ha a che fare con i calcolatori Si riferisce al trattamento elettronico dell'informazione Non saprei	V.A. (2429) 2,7 29,3 57,5 10,4 A.D. (1)	V.A. (432)  15,5 84,3 0,2 A.D. (2)	V.A. (199)  12,6 87,4  A.D. (1)
V.118. Saprebbe ora definirmi la telematica, sempre scegliendo tra le frasi che le leggerò?	V.A. (2429)	V.A. (434)	V.A. (200)
Deriva dall'incontro di informatica e telecomunicazioni	50,0	73,7	71,0
È un nuovo servizio della Rai-TV	4,8	1,2	0,5
È una nuova branca dell'informatica	22,1	22,4	26,0
Non saprei	23,1 A.D. (1)	2,8 A.D. (0)	2,5 A.D. (0)
V.119. Saprebbe dirmi che cos'è il raggio laser?	V.A. (2429)	V.A. (434)	V.A. (200)
È un nuovo sistema di illuminazione	2,7	0,5	1,0
È una nuova arma molto pericolosa	7,5	1,8	98,0
È un dispositivo usato nella medicina e nell'industria, ad esempio per tagliare o per disegnare	77,7 12,1 A.D. (1)	96,8 0,9 A.D. (0)	1,0 A.D. (0)
Non saprei			
V.120. Saprebbe indicarmi qualche marca di calcolatori o qualche ditta che fabbrica calcolatori? Provi ad elencarle.	V.A. (2394)	V.A. (429)	V.A. (195)
Nessuna	20,4	1,4	3,6
1	21,6	4,2	16,4
2	23,6	21,0	20,0
3-4	45,2	25,2	40,5
5-6	27,3	43,1	28,2
7-10	6,0	20,5	9,2
11 e oltre	1,0	8,4	2,1
Non saprei	0,1	1,4	A.D. (5)
A.D. (36)		A.D. (5)	A.D. (5)

V.121. Le sembrerebbe utile e importante che la televisione aumentasse i programmi di divulgazione scientifica e tecnologica? Se sì, anche a scapito di altri programmi, oppure no?

No  
Sì, ma non a scapito di altri programmi  
Sì, anche riducendo altri programmi

Universe ponderato	Totale campione	Dirigenti industriali
V.A. (2417)	V.A. (433)	V.A. (199)
16,4	10,9	11,6
33,0	18,7	21,1
50,6	70,4	67,3
A.D. (13)	A.D. (1)	A.D. (1)

Utilizzo delle NT e atteggiamenti dell'intervistato.  
Possesso in famiglia di NT.

	Sì	V.A.	Sì	V.A.	Sì	In parte	V.A.	No	Sì	In parte	V.A.
V.122. Lavastoviglie	26,0	(2426)	68,8	(433)	75,5	(200)	(200)	75,5	(200)	(200)	(200)
V.123. Calcolatore tascabile	88,1	(2430)	97,9	(434)	97,5	(200)	(200)	97,5	(200)	(200)	(200)
V.124. Compact disc	5,3	(2426)	16,1	(434)	19,5	(200)	(200)	19,5	(200)	(200)	(200)
V.125. Macchina per scrivere	60,0	(2429)	82,0	(434)	81,5	(200)	(200)	81,5	(200)	(200)	(200)
V.126. Pannelli solari	0,8	(2429)	2,8	(434)	4,5	(198)	(198)	4,5	(198)	(198)	(198)
V.127. Televideo	13,3	(2429)	26,3	(434)	31,0	(200)	(200)	31,0	(200)	(200)	(200)
V.128. Videoregistratore	16,2	(2428)	41,0	(434)	43,5	(200)	(200)	43,5	(200)	(200)	(200)
V.129. Personal o home computer	16,4	(2429)	34,8	(434)	37,5	(200)	(200)	37,5	(200)	(200)	(200)

Capacità d'uso di alcune NT.

	No	Sì	In parte	V.A.	No	Sì	In parte	V.A.	No	Sì	In parte	V.A.
V.130. Calcolatore	68,3	14,1	17,6	(2424)	19,2	56,1	24,7	(433)	13,0	27,5	59,5	(200)
V.131. Sportello bancario automatico	46,1	41,4	12,5	(2424)	6,5	89,9	3,7	(434)	4,0	4,0	92,0	(200)
V.132. Videogiocchi elettronici	40,6	37,9	21,5	(2425)	20,7	60,1	19,1	(434)	19,0	20,5	60,5	(200)

Modalità di utilizzo del computer (se ha risposto Sì a V.130).

	Mai	Talvolta	Spesso	V.A.	Mai	Talvolta	Spesso	V.A.	Mai	Talvolta	Spesso	V.A.
V.133. Per i videogiochi	23,0	27,7	49,4	(392)	20,3	35,3	44,4	(153)	27,3	32,5	40,3	(77)
V.134. Per la contabilità domestica	82,5	11,7	5,7	(390)	78,4	12,4	9,2	(153)	70,1	15,6	14,3	(77)
V.135. Per il lavoro suo o di uno dei familiari	56,5	14,9	28,6	(391)	50,6	9,7	39,6	(154)	38,5	14,1	47,4	(78)
V.136. Per lo studio suo o di uno o più familiari	50,4	24,3	25,3	(392)	39,0	24,7	36,4	(154)	34,6	29,5	35,9	(78)
V.137. Come sostituto della macchina per scrivere	76,3	9,6	14,1	(389)	55,6	20,9	23,5	(153)	46,8	20,8	32,5	(77)
V.138. Per altro (specificare)	85,0	5,3	9,7	(269)	79,8	8,8	11,4	(114)	81,0	9,5	9,5	(63)



Conoscenza di altre NT.	Universo ponderato			Totale campione			Dirigenti industriali					
	No	Vaga- mente	Sì	V.A.	No	Vaga- mente	Sì	V.A.	No	Vaga- mente	Sì	V.A.
V.139. Robot per la casa	23,5	36,8	39,7	(2427)	7,1	33,2	59,7	(434)	5,5	31,0	63,5	(200)
V.140. Sistemi elettronici di pagamento	44,7	23,5	31,8	(2428)	9,4	15,4	75,1	(434)	5,5	14,0	80,5	(200)
V.141. Sistemi elettronici per la casa (ad es. per il controllo del riscaldamento o dell'illuminazione)	36,4	24,3	39,2	(2427)	11,1	18,0	71,0	(434)	7,5	16,5	76,0	(200)
V.142. E che cosa ne pensa della possibilità di pagare i suoi acquisti nei negozi con un tessino magnetico che, attraverso un sistema elettronico, le addebiti l'importo sul suo conto bancario?				V.A. (2426)				V.A. (434)				V.A. (200)
No, non mi interessa		49,5				21,2				19,5		
Non mi fiderei		4,8				3,9				4,5		
Mi potrebbe interessare, ma vorrei saperne di più		25,4				15,9				15,5		
Sì, mi interessa		19,4				44,5				46,5		
Sì, già lo uso		0,9				14,5				14,0		
		A.D. (4)				A.D. (0)				A.D. (0)		
V.143. La persona intervistata:				V.A. (2427)				V.A. (433)				V.A. (199)
Ha figli conviventi		57,3				81,1				19,1		
Non ha figli conviventi		42,7				18,9				80,9		
		A.D. (3)				A.D. (1)				A.D. (1)		
V.144. Pensando ai suoi figli, lei ritiene indispensabile che conoscano l'informatica (se ha risposto Sì a V.143.)?				V.A. (1391)				V.A. (351)				V.A. (161)
No, non so		9,8				4,3				5,0		
Così così		12,6				10,0				9,9		
Sì, sicuramente		77,6				85,8				85,1		
		A.D. (1039)				A.D. (83)				A.D. (39)		

	Universo ponderato		Totale campione		Dirigenti industriali	
	Sì	V.A.	Sì	V.A.	Sì	V.A.
<i>Perché? (Se ha risposto No a V.144.)</i>						
V.145. I miei figli sono già indirizzati verso altre attività	50,6	(137)	47,1	(17)	55,6	(9)
V.146. Temo costerebbe troppo	1,7	(137)	6,7	(15)	96,0	(8)
V.147. Ritengo che in realtà l'informatica sia una moda, più che una vera esigenza	13,7	(138)	20,0	(15)	96,0	(8)
V.148. Sono contrario all'uso del calcolatore e all'informaticizzazione della società	6,4	(137)	6,7	(15)		(8)
V.149. Per altro (specificare)	23,1	(139)	36,8	(19)	50,0	(12)

Iniziativa per acquisire o incrementare la conoscenza informatica (se ha risposto Sì o Così così a V.144.):

	Sì		Sì		Sì	
	Sì	V.A.	Sì	V.A.	Sì	V.A.
V.150. I miei figli hanno già imparato o stanno imparando a scuola	12,2	(1255)	18,2	(336)	20,9	(153)
V.151. I miei figli hanno già imparato o stanno già imparando, al di fuori della scuola	8,8	(1255)	21,4	(337)	23,4	(154)
V.152. Penso di iscrivere i miei figli (almeno uno) a un corso di specializzazione professionale	19,6	(1256)	13,7	(336)	88,9	(153)
V.153. Penso di mandare i miei figli (almeno uno) a una scuola o a una facoltà in cui sia particolarmente curata la formazione tecnologica	16,0	(1255)	27,7	(336)	28,1	(153)
V.154. Non ho idee precise in proposito	45,0	(1256)	24,6	(337)	23,5	(153)

Opinioni sulle conseguenze dell'introduzione delle NT.

	Niente/poco		Niente/poco		Niente/poco	
	Niente/poco	V.A.	Niente/poco	V.A.	Niente/poco	V.A.
V.155. Le NT sono un pericolo per le libertà personali	64,4	(2408)	80,6	(433)	82,5	(200)
V.156. Lo sviluppo tecnologico migliora la qualità della vita di lavoro	16,0	(2421)	7,9	(432)	5,5	(199)
V.157. Le NT portano molta disoccupazione	26,4	(2419)	61,4	(433)	79,3	(199)
V.158. Lo sviluppo tecnologico libera i lavoratori dai compiti ripetitivi	27,2	(2406)	27,0	(434)	20,1	(199)
V.159. Le NT spengono la creatività personale	39,8	(2405)	62,0	(434)	67,0	(200)
V.160. Le NT spingono all'isolamento	42,9	(2399)	62,2	(433)	70,9	(199)

Tecnologie ritenute più rischiose o più vantaggiose per il futuro dell'uomo:

	Più rischioso		Più vantaggioso		Più rischioso		Più vantaggioso		Più rischioso		Più vantaggioso	
	No	Sì	No	Sì	No	Sì	No	Sì	No	Sì	No	Sì
	V.A. (2430)	V.A. (2430)	V.A. (2430)	V.A. (2430)	V.A. (434)	V.A. (434)	V.A. (434)	V.A. (434)	V.A. (200)	V.A. (200)	V.A. (200)	V.A. (200)
V.161-2. Calcolatore elettronico	97,5	2,5	43,4	56,6	1,8	71,9	2,0	74,5				
V.163-4. Robot	88,7	11,3	90,1	9,9	5,5	23,3	6,5	33,5				
V.165-6. Macchina a controllo numerico	98,9	1,1	95,1	4,9	0,5	7,1	0,5	9,5				
V.167-8. Energia nucleare	15,1	84,9	86,2	13,8	77,4	30,9	76,5	31,5				
V.169-70. Pannelli solari	99,1	0,9	50,5	49,5	0,5	40,6		34,5				
V.171-2. Videogiocchi	95,9	4,1	98,6	1,4	5,1	0,7	7,0	1,5				
V.173-4. Treni super rapidi (come il TGV)	93,1	6,9	73,6	26,4	2,8	18,0	2,5	12,5				
V.175-6. Concepimento in vitro	70,8	29,2	94,8	5,2	39,2	3,7	40,0	5,5				
V.177-8. Fibre ottiche	97,0	3,0	81,6	18,4	0,5	34,1		35,0				
V.179-80. Ingegneria genetica (o biotecnologia)	73,5	26,5	82,4	17,6	58,8	21,4	60,0	24,5				
V.181-2. Forno a microonde	93,6	6,4	95,6	4,4	3,7	3,0	4,0	3,5				
V.183-4. Sportello bancario automatico (bancomat)	99,2	0,8	83,5	16,5	0,2	9,7	0,5	8,5				
V.185-6. Videotel o televideo	99,6	0,4	90,4	9,6	0,2	10,1		10,5				
V.187-8. Scudo stellare	58,8	41,2	96,1	3,9	48,2	6,0	44,5	6,5				
	A.D. (0)		A.D. (0)		A.D. (0)	A.D. (0)	A.D. (0)	A.D. (0)				

Rappresentazioni del futuro.

V.189. Pensando anche agli effetti delle NT, come immagina la società del 2000 (sceglierne una)?

Fatta di vari gruppi, di cui alcuni si avvantaggiano e altri restano indietro  
Divisa sostanzialmente in due grandi classi (vincitori e perdenti)

Caratterizzata da un miglioramento generale delle condizioni di lavoro e di vita  
Caratterizzata da un peggioramento generalizzato

	V.A. (2414)	V.A. (434)	V.A. (200)
	23,6	20,5	13,5
	12,2	9,7	10,0
	49,8	65,4	74,0
	14,5	4,4	2,5
	A.D. (16)	A.D. (0)	A.D. (0)



Valutazioni sul futuro di alcuni gruppi sociali in Italia nei prossimi dieci anni.

	Universo ponderato				Totale campione				Dirigenti industriali			
	Peggior	Uguale	Migliore	V.A.	Peggior	Uguale	Migliore	V.A.	Peggior	Uguale	Migliore	V.A.
V.190. I giovani laureati	34,2	25,2	40,6	(2425)	20,0	27,0	52,9	(429)	12,8	29,6	57,7	(196)
V.191. Le donne	16,4	35,8	47,9	(2427)	7,9	30,9	61,2	(430)	6,1	33,2	60,7	(196)
V.192. Gli anziani	45,9	27,7	26,3	(2423)	38,1	23,3	38,6	(430)	33,7	25,5	40,8	(196)
V.193. Le persone poco istruite	75,1	17,9	7,0	(2426)	79,8	13,9	6,3	(431)	79,7	14,7	5,6	(197)
V.194. Gli operai	32,2	41,4	26,4	(2427)	22,9	41,0	36,1	(432)	21,7	41,4	36,9	(198)
V.195. Gli impiegati	13,4	54,4	32,2	(2423)	14,1	56,5	29,4	(432)	11,1	58,1	30,8	(198)
V.196. I lavoratori autonomi	16,2	40,0	43,8	(2415)	5,6	30,2	64,3	(431)	5,1	30,5	64,5	(197)
V.197. I tecnici	3,6	18,0	77,9	(2424)		9,5	90,5	(432)		8,6	91,4	(198)

Valutazioni sul futuro scientifico della società.

	Per niente/ poco			V.A.	Per niente/ Abbastanza/ molto			V.A.	Per niente/ Abbastanza/ molto			V.A.
		Abbastanza/ molto				Abbastanza/ molto				Abbastanza/ molto		
V.198. La scienza e la tecnica troveranno il modo di sconfiggere la fame nel mondo	54,0	46,0	(2423)		44,0	56,0	(432)		41,5	58,5	(200)	
V.199. Con il progresso tecnologico si riuscirà entro il 2000 a realizzare fabbriche completamente automatizzate, dove il lavoro dell'uomo non sarà più necessario	53,7	46,3	(2422)		56,9	43,1	(434)		61,0	39,0	(200)	
V.200. Con il progresso tecnico-scientifico si riuscirà sicuramente fra qualche anno a trovare un farmaco per curare l'Aids	14,7	85,3	(2421)		8,8	91,2	(434)		57,0	43,0	(200)	

ATTEGGIAMENTI E ORIENTAMENTI DI VALORE.

Grado di soddisfazione e realizzazione personale.

	Per niente/ poco			V.A.	Per niente/ Abbastanza/ molto			V.A.	Per niente/ Abbastanza/ molto			V.A.
		Abbastanza/ molto				Abbastanza/ molto				Abbastanza/ molto		
V.201. Nella vita in famiglia	11,4	88,6	(2428)		6,9	93,1	(433)		7,0	93,0	(199)	
V.202. Nella vita sul lavoro (o studio)	29,4	70,6	(2382)		11,3	88,7	(434)		7,0	93,0	(200)	
V.203. Nelle attività sociali e del tempo libero (impegni sociali, hobbies, sport, attività culturali, religiose, volontariato...)	31,5	68,5	(2404)		27,4	72,6	(431)		33,5	66,5	(197)	

	Niente/ poco	Abbastanza/ molto	V.A.	Niente/ poco	Abbastanza/ molto	V.A.	Niente/ poco	Abbastanza/ molto	V.A.
V.204. <i>Bisogna ridurre le tasse sui guadagni delle imprese</i>	50,8	49,2	(2409)	49,2	50,8	(433)	42,7	57,3	(199)
V.205. <i>Le aziende in crisi vanno aiutate con i soldi dello stato</i>	48,0	52,0	(2422)	74,9	25,1	(434)	81,5	18,5	(200)
V.206. <i>A chi perde il lavoro bisogna dare un salario minimo garantito a carico dello stato</i>	25,7	74,3	(2426)	43,9	56,1	(433)	47,3	52,7	(199)
V.207. <i>La perdita di potere del sindacato negli ultimi anni è un fatto positivo</i>	46,6	53,4	(2378)	38,8	61,2	(434)	38,0	62,0	(200)
V.208. <i>Qual è il suo atteggiamento verso la religione?</i>		V.A. (2423)			V.A. (431)			V.A. (200)	
Sono credente ma di religione non cattolica		1,5			1,2			1,0	
Credo in Dio e nella Chiesa cattolica		67,2			55,2			54,0	
Credo in Dio o in un Essere supremo ma poco o nulla nella Chiesa cattolica		21,4			25,3			28,0	
Non credo in Dio né in alcuna concezione religiosa		3,2			6,3			5,0	
Sono indifferente, non ci ho pensato		2,0			4,2			3,5	
Sono molto incerto sull'esistenza di Dio		4,7			7,9			8,5	
		A.D. (7)			A.D. (3)			A.D. (0)	
V.209. <i>Con quale frequenza lei assiste ai riti religiosi?</i>		V.A. (2409)			V.A. (429)			V.A. (198)	
Tutte le settimane o più		29,8			23,1			25,3	
Alcune volte al mese		17,8			18,6			18,2	
Alcune volte all'anno		29,3			28,2			27,3	
Mai o quasi mai		23,2			30,1			29,3	
		A.D. (21)			A.D. (5)			A.D. (2)	

Fiducia accordata alle organizzazioni sociali.

	Universo ponderato		Totale campione		Dirigenti industriali	
	Niente/ poco	Abbastanza/ molto	V.A.	Niente/ poco	Abbastanza/ molto	V.A.
V.210. Governo	80,2	19,8	(2423)	66,0	34,0	(432)
V.211. Partiti	88,2	11,8	(2421)	89,6	10,4	(431)
V.212. Sindacato	75,8	24,2	(2412)	78,2	31,8	(432)
V.213. Industrie private	26,1	73,9	(2422)	7,2	92,8	(431)
V.214. Industrie pubbliche	50,3	49,7	(2422)	61,9	38,1	(431)
V.215. Giornali e Rai-TV	37,5	62,5	(2422)	43,7	56,3	(430)
V.216. Magistratura	49,0	51,0	(2416)	39,1	60,9	(430)
V.217. Scuola	31,4	68,6	(2423)	46,5	53,5	(430)
V.218. Chiesa	40,4	59,6	(2412)	47,5	52,5	(429)

Elementi considerati necessari al successo individuale.

	Si		Sì		Sì	
	V.A. (2430)		V.A. (434)		V.A. (200)	
V.219. Lavorare con impegno	38,4		44,5		50,5	
V.220. Essere intelligenti	32,9		34,8		42,5	
V.221. Essere preparati culturalmente, professionalmente	50,3		69,6		72,5	
V.222. Essere spregiudicati, senza scrupoli	13,7		15,2		15,0	
V.223. Avere fortuna	43,3		30,0		30,5	
V.224. Appartenere a una classe elevata	7,7		11,5		10,0	
V.225. Conoscere le persone che contano	39,0		38,7		34,5	
V.226. Avere un appoggio politico	28,2		26,7		22,0	
V.227. Avere molto denaro	20,5		16,4		12,5	
V.228. Nessuno di questi	0,4					
	A.D. (0)		A.D. (0)		A.D. (0)	

V.229. In politica di solito si parla di «destra» di «centro» e di «sinistra» con diverse sfumature. Su una scala che va da 1 (massimo orientamento a sinistra) e 5 (massimo orientamento a destra) lei dove si collocherebbe?

	V.A. (2002)	V.A. (405)	V.A. (190)
Estrema sinistra	10,2	6,4	4,2
Sinistra	28,3	31,4	31,1
Centro	48,1	49,1	50,2
Destra	9,1	12,3	14,2
Estrema destra	4,3	0,7	
	A.D. (428)	A.D. (29)	A.D. (10)



V.230. Immagini che domani ci siano le elezioni politiche: per quale partito voterebbe?

	V.A. (2430)	V.A. (432)	V.A. (198)
Dc	21,3	19,7	12,6
Dp	1,2	0,7	0,5
Lista verde	2,4	2,1	3,0
Msi	3,1	1,4	1,5
Pci	10,3	7,2	6,6
Pli	1,6	5,6	9,7
Pr	1,4	1,9	2,0
Pri	2,5	12,7	16,2
Psdi	0,6	0,9	1,5
Psi	8,9	12,5	12,1
Altro	1,0	1,4	1,0
Voterebbe scheda bianca	3,6	2,5	2,0
Nulla, non voterebbe	5,5	2,5	1,5
Incerto	18,8	12,5	14,6
Non risponde	17,8	16,4	15,2
	A.D. (0)	A.D. (2)	A.D. (2)

# SITUAZIONE ECONOMICA DEL NUCLEO FAMILIARE DELL'INTERVISTATO

V.231. Sommando i redditi di ogni specie di tutti i membri della sua famiglia, potrebbe dirmi qual è l'entrata media netta della sua famiglia al mese?

	V.A. (2430)	V.A. (434)	V.A. (200)
Meno di 500.000 lire	1,3	0,9	0,0
500.000-800.000	5,7	0,9	0,5
800.000-1.200.000	18,2	3,7	2,5
1.200.000-1.600.000	16,1	5,3	4,5
1.600.000-2.000.000	11,5	8,5	7,5
2.000.000-2.400.000	8,4	7,8	5,5
2.400.000-2.800.000	4,7	9,4	9,5
2.800.000-3.000.000	3,4	17,2	15,0
3.000.000-4.000.000	2,7	18,7	20,0
4.000.000-5.000.000	1,2	14,7	20,5
5.000.000-6.000.000	0,3	5,3	10,0
Oltre i 6.000.000	0,6	4,6	7,0
Non risponde	25,8	21,0	20,0
	A.D. (0)	A.D. (0)	A.D. (0)



# Questionario «D» (solo per dirigenti)

V.A. = Valori assoluti.

A.D. = Risposta dell'intervistato non dovuta o mancante.



	Totale campione	Dirigenti industriali
V.436. Nella sua azienda il fatturato, in termini reali, negli ultimi tre anni è aumentato o diminuito?		
Aumentato	V.A. (316)	V.A. (191)
Stabile	76,6	73,8
Diminuito	17,4	18,3
	6,0	7,9
	A.D. (118)	A.D. (1)
V.437. Ci può dire quante persone lavorano nella sua unità organizzativa?		
Fino a 5	V.A. (432)	V.A. (199)
Da 6 a 15	9,3	4,0
Da 16 a 50	18,5	11,6
Da 51 a 100	19,9	18,6
Da 101 a 500	16,4	17,6
Da 501 a 1000	20,8	28,1
Oltre 1000	6,9	9,0
	8,1	11,1
	A.D. (2)	A.D. (1)
V.438. Nell'azienda lavorano anche dei familiari in qualità di collaboratori?		
No	V.A. (428)	V.A. (197)
Sì	90,2	87,8
	9,8	12,2
	A.D. (6)	A.D. (3)
V.439. I dipendenti dell'unità organizzativa in cui lavora, oggi sono più o meno numerosi di tre anni fa?		
Oggi sono	V.A. (428)	V.A. (197)
Più numerosi	43,9	37,1
In numero uguale	23,1	23,4
Meno numerosi	32,9	39,6
	A.D. (6)	A.D. (3)

V.440. *Qual è la regione sociale dell'azienda (o qual è il tipo di ente) cui lei appartiene?*

	V.A. (421)	V.A. (195)
Aziende		
Ditta individuale	1,4	1,5
Società di fatto	2,1	1,0
Società a responsabilità limitata (Srl)	9,5	10,8
Società in nome collettivo (Snc)	2,1	2,6
Società in accomandita semplice (Sas)	2,4	2,1
Società per azioni, a partecipazione statale	7,6	7,2
Altra società per azioni (Spa)	43,5	68,2
Azienda di Stato (FFSS, Telefoni di Stato, Enel)	3,1	3,1
Azienda municipalizzata	0,5	0,5
Cooperativa	3,1	1,5
Enti		
Ente statale o parastatale	14,7	1,0
Comune	2,6	
Provincia	0,7	
Regione	3,8	0,5
Unità sanitaria locale	2,4	
Scuola		
Università	0,5	
	A.D. (13)	A.D. (5)

V.441. *Ci può dire quanti posti di lavoro ha ricoperto complessivamente nella sua vita (compreso il lavoro attuale)?*

	V.A. (433)	V.A. (199)
1	26,6	21,1
2	25,5	21,6
3	19,4	18,6
Più di tre	38,5	38,7
	A.D. (1)	A.D. (1)

In quale delle seguenti condizioni professionali si è trovato (se ha avuto lavori precedenti)?

	Totale campione		Dirigenti industriali	
	Si	V.A.	Si	V.A.
V.442. <i>Operaio</i>	9,8	(317)	10,2	(157)
V.443. <i>Impiegato</i>	84,7	(320)	86,7	(158)
V.444. <i>Dirigente</i>	47,8	(320)	61,2	(160)
V.445. <i>Imprenditore</i>	4,4	(317)	5,7	(157)
V.446. <i>Lavoratore autonomo, commerciante</i>	7,3	(317)	6,4	(157)
V.447. <i>Coadiuvante familiare</i>	1,3	(317)	0,6	(157)
V.448. <i>Libero professionista</i>	11,4	(317)	12,5	(157)

A quale settore apparteneva l'ultimo lavoro prima dell'attuale? E il suo primo lavoro (se ha avuto lavori precedenti)?

	V.449.		V.450.		V.449.	V.450.
	Penultimo	Primo	Penultimo	Primo		
	V.A. (304)	V.A. (304)	V.A. (147)	V.A. (147)		
Agricoltura, caccia, pesca	0,7	0,7	1,4	0,7		
Energia, gas, acqua	0,7	0,7	0,7	0,7		
Industrie estrattive, chimiche e affini (anche siderurgia)	6,9	6,6	11,6	11,6		
Costruzione e installazione di macchine e di materiale meccanico	6,6	4,6	11,6	6,1		
Costruzione e installazione e riparazione di macchine per ufficio e di impianti di elaborazione dati	2,6	2,3	4,1	2,0		
Costruzione e installazione di impianti e riparazione di materiale elettrico ed elettronico (esclusi gli elaboratori elettronici)	3,9	3,0	8,2	6,1		
Costruzione e montaggio di autoveicoli, carrozzerie, parti e accessori	2,0	1,3	2,7	1,4		
Costruzione di altri mezzi di trasporto	1,6	1,6	3,4	3,4		
Costruzione di strumenti e di apparecchi di precisione, medico chirurgici, ottici e affini, orologeria	0,3					
Alimentari	4,3	3,6	6,8	6,8		
Tessili, abbigliamento e calzature	3,9	3,6	4,8	5,4		
Pelli e cuoio	2,3	2,0	4,1	4,1		
Legno e mobili	2,0	2,0	3,4	3,4		
Carta, stampa ed editoria	2,0	1,6	2,0	1,4		
Gomma e materie plastiche	2,0	1,3	2,7	1,4		
Altre industrie manifatturiere	5,6	5,6	6,8	7,5		
Edilizia	3,9	4,6	5,4	4,1		
Commercio	6,9	8,6	3,9	7,5		



Riparazioni meccaniche, elettriche ed elettroniche  
 Trasporti e comunicazioni  
 Credito e assicurazione  
 Servizi prestati alle imprese  
 Pubblica amministrazione (Amministrazione statale, Enti locali, Giustizia, Vigili del fuoco, Polizia, Difesa, Inps e Inail)  
 Istruzione  
 Ricerca e sviluppo  
 Sanità e servizi veterinari  
 Altri servizi sociali  
 Servizi ricreativi e altri servizi culturali  
 Servizi personali (lavanderia, parrucchieri, fotografi, servizi di pompe funebri, servizi domestici)  
 Altri servizi

0,3 1,0 0,7  
 4,3 3,3 1,4  
 10,5 10,2 2,0  
 3,3 3,6 1,4  
 8,2 9,5 1,4  
 5,6 6,6 4,1  
 1,0 0,7 0,7  
 2,0 1,3  
 1,0 1,6 0,7  
 0,3 1,3 0,7  
 5,3 7,2 6,8 7,5  
 A.D. (130) A.D. (130) A.D. (53) A.D. (53)

V.451. Accanto all'attività principale di cui abbiamo parlato ora, le capita di svolgere anche altre attività da cui percepisce reddito? Se sì, ci può dire di quale tipo di attività si tratta?

Non svolgo altre attività  
 Mi occupo di un'azienda commerciale mia o di miei familiari  
 Mi occupo di un'azienda industriale mia o di miei familiari  
 Mi occupo di un'azienda agricola mia o di miei familiari  
 Mi occupo della contabilità di aziende  
 Faccio consulenze  
 Faccio attività professionale  
 Altro (specificare)

V.A. (432) V.A. (199)  
 84,5 82,4  
 2,3 3,5  
 0,9 1,5  
 0,7 1,0  
 0,2 0,5  
 4,9 6,0  
 2,8 2,5  
 3,7 2,5  
 A.D. (2) A.D. (1)

Disponibilità di strumenti elettronici:

V.452. Ufficio autonomo che si occupa dei problemi informatici  
 V.453. Terminali dislocati negli uffici collegati a una centralina  
 V.454. Elaboratori autonomi dislocati negli uffici  
 V.455. Collegamento consortile con altre aziende o enti  
 V.456. Servizi informatici esterni

Sì V.A. Sì V.A.  
 75,9 (427) 82,5 (194)  
 80,8 (426) 87,2 (195)  
 64,7 (425) 71,6 (194)  
 35,2 (426) 38,1 (189)  
 47,8 (418) 47,1 (189)

	Totale campione	Dirigenti industriali
V.457. Nella sua aziendalemente secondo lei ci sarebbe la necessità di disporre di strutture informatiche (se ha risposto sempre No a V.456)?		
No	V.A. (56)	V.A. (19)
Si	25,0	15,8
	75,0	84,2
	A.D. (378)	A.D. (181)
V.458. Negli ultimi cinque anni nella sua realtà di lavoro sono stati fatti investimenti significativi in tecnologia (se No passare a V.524)?		
No	V.A. (419)?	V.A. (190)
Si	14,1	10,5
	85,9	89,5
	A.D. (15)	A.D. (10)
In quali tecnologie si è investito (se Sì a V.458)?		
V.459. Automazione della contabilità fiscale	Sì	V.A.
V.461. Automazione della contabilità clienti e fornitori	54,5	(365)
V.463. Gestione del personale, paghe e contributi	61,6	(365)
V.465. Archivi elettorali	62,6	(366)
V.467. Archivi anagrafici	3,0	(361)
V.469. Archivi di stato civile	23,3	(361)
V.471. Archivi urbanistici	3,1	(360)
V.473. Archivi sanitari	2,5	(360)
V.475. Automazione biblioteche	3,1	(360)
V.477. Creazione di altri archivi automatizzati	6,1	(361)
V.479. Automazione del magazzino	31,6	(364)
V.481. Automazione progettazione, disegni, calcolo scientifico	40,2	(366)
V.483. Attività di segreteria (word processing)	23,5	(366)
V.485. Collegamento con banche dati esterne	41,4	(365)
V.487. Macchine e attrezzature automatiche	24,0	(362)
V.489. Automazione di processo	51,1	(366)
V.491. Strumentazione diagnostica	29,5	(363)
V.493. Strumentazione didattica	10,5	(362)
V.495. Strumentazione varia	9,2	(360)
V.497. Depuratori acque, fiumi	22,7	(361)
V.499. Nessuna di queste	10,7	(363)
	28,7	(363)

Ha contribuito direttamente all'introduzione di qualcuna delle tecnologie precedenti?

	SI	V.A.	SI	V.A.
V.460. Automazione della contabilità fiscale	26,7	(364)	35,5	(172)
V.462. Automazione della contabilità clienti e fornitori	32,5	(363)	43,9	(173)
V.464. Gestione del personale, paghe e contributi	23,7	(363)	28,9	(173)
V.466. Archivi elettronici	1,7	(360)	0,6	(170)
V.468. Archivi anagrafici	10,8	(360)	4,7	(170)
V.470. Archivi di stato civile	1,9	(360)	0,6	(170)
V.472. Archivi urbanistici	1,1	(360)	0,6	(170)
V.474. Archivi sanitari	1,7	(360)	1,2	(170)
V.476. Automazione biblioteche	1,7	(360)	1,8	(170)
V.478. Creazione di altri archivi automatizzati	14,4	(362)	9,9	(172)
V.480. Automazione del magazzino	20,9	(363)	33,5	(173)
V.482. Automazione progettazione, disegno, calcolo scientifico	10,5	(363)	15,6	(173)
V.484. Attività di segreteria (word processing)	22,6	(363)	21,4	(173)
V.486. Collegamento con banche dati esterne	8,9	(361)	8,8	(171)
V.488. Macchine e attrezzature automatiche	26,3	(361)	36,6	(172)
V.490. Automazione di processo	14,1	(362)	19,2	(172)
V.492. Strumentazione diagnostica	4,2	(360)	4,1	(170)
V.494. Strumentazione didattica	4,7	(360)	4,1	(170)
V.496. Strumentazione varia	10,3	(360)	13,5	(170)
V.498. Depuratori acque, fiumi	4,4	(363)	9,2	(173)

Investimenti nelle NT: ragioni della scelta.

	Non scelta	Scelta	Non scelta	Scelta
	V.A. (372)	V.A. (180)		
V.500. Riduzione del personale d'ufficio	84,9	15,1	80,6	19,4
V.501. Riduzione del personale in produzione	91,1	8,9	83,3	16,7
V.502. Riduzione dei costi di energia e di materie prime	89,8	10,2	83,3	16,7
V.503. Crescita della produttività	34,7	65,3	28,3	71,7
V.504. Maggiore precisione e affidabilità	43,3	56,7	54,4	45,6
V.505. Riduzione dei tempi di esecuzione	43,3	56,7	51,1	48,9
V.506. Prestazioni nuove o superiori	68,0	32,0	72,8	27,2
V.507. Maggiore flessibilità	88,7	11,3	86,1	13,9
V.508. Semplice sostituzione di tecnologie obsolete	75,5	24,5	75,6	24,4
V.509. Adeguamento alla normativa di legge o dei contratti di lavoro	94,1	5,9	93,9	6,1
V.510. Altro (specificare)	97,8	2,2	97,8	2,2
	A.D. (62)		A.D. (20)	



Risultati concretamente ottenuti.	Totale campione		Dirigenti industriali	
	Non scelta	Scelta	Non scelta	Scelta
	V.A. (373)		V.A. (180)	
V.511. Riduzione del personale d'ufficio	86,9	13,1	83,3	16,7
V.512. Riduzione del personale in produzione	89,5	10,5	80,6	19,4
V.513. Riduzione dei costi di energia e materie prime	89,5	10,5	83,3	16,7
V.514. Crescita della produttività	41,6	58,4	35,0	65,0
V.515. Maggiore precisione e affidabilità	42,6	57,4	53,9	46,1
V.516. Riduzione dei tempi di esecuzione	45,0	55,0	55,0	45,0
V.517. Prestazioni nuove e superiori	64,3	35,7	67,8	32,2
V.518. Maggiore flessibilità	87,4	12,6	82,8	17,2
V.519. Semplice sostituzione di tecnologie obsolete	85,3	14,7	83,9	16,1
V.520. Adeguamento alla normativa di legge o dei contratti di lavoro	95,4	4,6	96,7	3,3
V.521. Altro (specificare)	97,9	2,1	97,2	2,8
V.522. Nessun risultato positivo	99,7	0,3	100,0	
	A.D. (61)		A.D. (20)	
V.523. Si ritiene comunque soddisfatto degli investimenti attuati?	V.A. (371)		V.A. (180)	
No	3,0		2,2	
Sì, ma meno del previsto	12,8		11,1	
Sì, ma solo per alcuni investimenti	24,5		23,3	
Sì, sono completamente soddisfatto	59,6		63,3	
	A.D. (63)		A.D. (20)	
Motivi per i quali alcune organizzazioni possono introdurre tecnologie automatizzate (per chi ha risposto No a V.458).				
	Non scelta	Scelta	Non scelta	Scelta
	V.A. (72)		V.A. (26)	
V.524. Riduzione del personale d'ufficio	79,2	20,8	65,4	34,6
V.525. Riduzione del personale di produzione	93,1	6,9	80,8	19,2
V.526. Riduzione dei costi di energia e materie prime	91,7	8,3	80,8	19,2
V.527. Crescita della produttività	40,3	59,7	30,8	69,2
V.528. Maggiore precisione e affidabilità	34,7	65,3	57,7	42,3
V.529. Riduzione dei tempi di esecuzione	44,4	55,6	42,3	57,7
V.530. Prestazioni nuove e superiori	70,8	29,2	88,5	11,5
V.531. Maggiore flessibilità	86,1	13,9	88,5	11,5
V.532. Sostituzione di tecnologie obsolete	73,6	26,4	73,1	26,9
V.533. Adeguamento alla normativa di legge o dei contratti di lavoro	95,8	4,2	100,0	
V.534. Altro (specificare)	100,0		100,0	
	A.D. (362)		A.D. (174)	

V.535. Avete in progetto di attuare investimenti significativi in tecnologie nei prossimi tre anni?

Si  
Non so  
No

V.A. (61)  
36,1  
18,0  
45,9  
A.D. (373)  
  
V.A. (21)  
28,6  
23,8  
47,6  
A.D. (179)

Tipo di tecnologie da introdurre (se Sì a V.535):

V.A. (22)  
Sì  
V.A. (6)  
Sì

V.536. Automazione della contabilità fiscale  
V.537. Automazione della contabilità clienti e fornitori  
V.538. Gestione del personale, paghe e contributi  
V.539. Archivi elettronici  
V.540. Archivi anagrafici  
V.541. Archivi di stato civile  
V.542. Archivi urbanistici  
V.543. Archivi sanitari  
V.544. Automazione biblioteche  
V.545. Creazione di altri archivi automatizzati  
V.546. Automazione del magazzino  
V.547. Automazione progettazione, disegno, calcolo scientifico  
V.548. Attività di segreteria (word processing)  
V.549. Collegamento con banche dati esterne  
V.550. Macchine e attrezzature automatiche  
V.551. Automazione di processo  
V.552. Strumentazione diagnostica  
V.553. Strumentazione didattica  
V.554. Strumentazione varia  
V.555. Depuratori acque, fiumi

Sì  
35,7  
14,3  
17,9  
  
7,1  
  
3,6  
3,6  
28,6  
10,7  
25,0  
28,6  
17,9  
28,6  
10,7  
  
20,0  
10,0  
50,0  
30,0  
20,0  
20,0  
10,0

17,9  
7,1  
  
20,0  
20,0

V.556. Se dovesse descrivere le modalità temporali con cui sono stati attuati (o intendete attuare) gli investimenti descritti, lei direbbe che:

Essi sono in anticipo rispetto ai concorrenti o ad altre realtà come la Sua  
Avvengono in contemporanea con le altre realtà simili alla Sua  
Sono in ritardo

V.A. (391)  
19,9  
48,3  
31,8  
A.D. (43)  
  
V.A. (183)  
20,8  
51,4  
27,9  
A.D. (17)

	Totale campione			Dirigenti industriali		
	Non scelta	Scelta	V.A.	Non scelta	Scelta	V.A.
<b>Ragioni per cui non è necessario introdurre NT (se No a V.555).</b>						
V.557. <i>Le tecnologie di cui disponiamo sono adeguate</i>	69,2	30,8	(39)	64,3	35,7	(14)
V.558. <i>Non si prevede un'espansione dell'attività</i>	65,7	34,3	(35)	50,0	50,0	(12)
V.559. <i>Le tecnologie automatizzate richiedono investimenti troppo elevati</i>	80,0	20,0	(35)	53,8	46,2	(13)
V.560. <i>Le tecnologie automatizzate non sono adeguate alle dimensioni dell'azienda (o ente o studio)</i>	73,5	24,5	(34)	58,3	41,7	(12)
V.561. <i>Le tecnologie automatizzate non sono affidabili</i>	97,0	3,0	(33)	100,0		(11)
V.562. <i>Non abbiamo a disposizione competenze adeguate</i>	75,8	24,2	(33)	81,8	18,2	(11)
V.563. <i>È difficile assumere specialisti</i>	91,2	8,8	(34)	83,3	16,7	(12)
V.564. <i>I costi di manutenzione sono troppo elevati</i>	85,3	14,7	(34)	91,7	8,3	(12)
V.565. <i>In altre realtà simili non hanno dato buoni risultati</i>	97,0	3,0	(33)	100,0		(11)
V.566. <i>Non sono informato su che cosa potrebbero offrire</i>	91,2	8,8	(34)	91,7	8,3	(12)
V.567. <i>Non saprei</i>	91,2	8,8	(34)	90,9	9,1	(11)
<b>Cambiamenti più importanti introdotti nell'organizzazione (per tutti).</b>						
V.568. <i>Nelle tecnologie d'ufficio</i>	52,0	48,0	(433)	53,8	46,2	(199)
V.569. <i>Nelle tecnologie di produzione</i>	72,1	26,9	(434)	57,0	43,0	(200)
V.570. <i>Nelle tecnologie di prodotto</i>	83,2	16,8	(434)	75,0	25,0	(200)
V.571. <i>Nella qualità dei prodotti (o attività)</i>	69,3	30,7	(433)	63,3	36,7	(199)
V.572. <i>Nella gamma dei prodotti (o attività)</i>	81,8	18,2	(433)	81,4	18,6	(199)
V.573. <i>Nell'organizzazione</i>	42,5	57,5	(433)	44,2	55,8	(199)
V.574. <i>Nella rete e nelle strategie commerciali</i>	78,5	21,5	(433)	75,9	24,1	(199)
V.575. <i>Nelle politiche del personale</i>	86,4	15,6	(433)	89,9	10,1	(199)
V.576. <i>Nessun cambiamento significativo</i>	89,6	11,4	(433)	96,0	4,0	(199)
<b>V.577. Si dice sempre più spesso che un ulteriore sviluppo del nostro paese necessiterebbe di maggiore professionalità e specializzazione di impiegati e operai. Lei è d'accordo con questa valutazione?</b>						
No, non sono d'accordo	V.A. (431)			V.A. (198)		
	0,9			0,5		
Sì, sono d'accordo, ma il problema riguarda solo alcuni settori economici	10,0			8,6		
Sì, penso che sia necessario innalzare il livello culturale e professionale dei lavoratori	63,1			64,6		
Sì, penso che alcune professionalità tecniche debbano diventare molto più diffuse	25,5			25,8		
Non saprei	0,5			0,5		
	A.D. (3)			A.D. (2)		



Canali di informazione utilizzati prevalentemente per l'aggiornamento sul mercato delle NT.

- V.578. *Nessun canale, non sento la necessità di tenermi aggiornato*  
V.579. *Trasmissioni televisive di divulgazione scientifica*  
V.580. *Fornitori*  
V.581. *Contatti con colleghi*  
V.582. *Mosire, saloni commerciali*  
V.583. *Riviste specializzate*  
V.584. *Contatti con clienti*  
V.585. *Altro (specificare)*

Non scelta	Scelta	V.A.	Non scelta	Scelta	V.A.
95,8	4,2	(433)	98,0	2,0	(199)
88,7	11,3	(433)	93,0	7,0	(199)
78,6	21,4	(434)	74,5	25,5	(200)
67,7	38,3	(433)	68,3	31,7	(199)
73,4	26,6	(433)	62,8	37,2	(199)
42,9	57,1	(434)	40,5	59,5	(200)
89,4	10,6	(433)	84,4	15,6	(199)
85,0	15,0	(433)	91,0	9,0	(199)

Problemi incontrati nell'introdurre tecnologie automatizzate.

- V.586. *Scarsa qualificazione del personale*  
V.587. *Mancanza di tecnici specializzati*  
V.588. *Conflitti sindacali*  
V.589. *Resistenze del personale*  
V.590. *Necessità di modificare l'organizzazione del lavoro*  
V.591. *Inaffidabilità delle tecnologie*  
V.592. *Inaffidabilità dei fornitori*  
V.593. *Costi eccessivi, non pienamente prevedibili*  
V.594. *Difficoltà normative*  
V.595. *Altro (specificare)*  
V.596. *Non si incontrano problemi rilevanti*

Non scelta	Scelta	V.A.	Non scelta	Scelta	V.A.
47,6	52,4	(433)	49,2	50,8	(199)
70,4	29,6	(433)	68,8	31,2	(199)
86,1	13,9	(433)	82,4	17,6	(199)
66,7	33,3	(433)	63,8	36,2	(199)
50,1	49,9	(433)	49,2	50,8	(199)
98,6	1,4	(433)	100,0		(199)
94,2	5,8	(433)	93,5	6,5	(199)
82,4	17,6	(433)	82,4	17,6	(199)
88,7	11,3	(433)	95,5	4,5	(199)
97,9	2,1	(433)	98,0	2,0	(199)
85,0	5,0	(434)	84,0	6,0	(200)

È noto che lo sviluppo tecnologico influisce sensibilmente anche sul modo di lavorare del personale: valuti il miglioramento o peggioramento, per effetto delle tecnologie, in alcuni settori del lavoro.

- V.597. *Ambiente di lavoro (protezione salute)*  
V.598. *Sicurezza e prevenzione infortuni*  
V.599. *Contenuto del lavoro*

Migliora	Invar.	Peggiora	V.A.	Migliora	Invar.	Peggiora	V.A.
58,7	37,5	3,5	(429)	70,6	28,4	1,0	(197)
51,2	46,3	2,6	(430)	66,0	34,0		(197)
71,0	24,1	4,9	(428)	77,0	19,4	3,6	(196)

Variazione di altre caratteristiche del lavoro per effetto delle NT.

	Totale campione			Dirigenti industriali				
	Aumenta	Uguale	Dimin.	V.A.	Aumenta	Uguale	Dimin.	V.A.
V.600. <i>Varietà dei compiti</i>	50,6	25,1	24,4	(427)	51,5	25,0	23,5	(196)
V.601. <i>Impegno intellettuale richiesto</i>	65,3	21,3	13,4	(426)	69,9	17,3	12,8	(196)
V.602. <i>Autonomia</i>	47,5	29,9	22,6	(425)	48,5	28,4	23,2	(194)
V.603. <i>Stabilità del posto di lavoro</i>	17,5	64,8	17,7	(423)	19,6	56,2	24,2	(194)
V.604. <i>Possibilità di rapporti con gli altri lavoratori</i>	22,4	56,5	21,2	(425)	26,0	56,1	17,9	(196)
V.605. <i>Ritmi di lavoro</i>	39,4	39,6	21,0	(424)	36,9	43,1	20,0	(195)
V.606. <i>Possibilità di pause sul lavoro</i>	37,9	47,3	14,4	(431)	37,4	47,7	14,9	(195)
<hr/>								
V.607. <i>Sui problemi tecnologici di norma che linea di condotta segue?</i>	V.A. (431)			V.A. (198)				
Li affronto e risolvo da solo (o con i collaboratori stretti)	34,3			37,9				
Interpello i lavoratori (o colleghi) direttamente coinvolti	37,8			39,4				
Informo le rappresentanze sindacali e ne discuto con loro	3,5			5,1				
Facciamo riunioni del personale	12,1			11,6				
Non me ne occupo	12,3			6,1				
	A.D. (3)			A.D. (2)				
<hr/>								
V.608. <i>E per quanto riguarda i problemi organizzativi di norma che linea di condotta segue?</i>	V.A. (431)			V.A. (198)				
Li affronto e risolvo da solo (o con gli stretti collaboratori)	57,2			55,1				
Interpello i lavoratori direttamente coinvolti	39,0			36,4				
Informo le rappresentanze sindacali	3,7			5,6				
Non me ne occupo	4,6			3,0				
	A.D. (3)			A.D. (2)				
<hr/>								
V.609. <i>Nella sua azienda/lente vi è qualche forma di rappresentanza sindacale?</i>	V.A. (431)			V.A. (198)				
No	22,3			19,2				
Consiglio dei delegati	21,3			34,3				
Rappresentanze sindacali	56,4			46,5				
	A.D. (3)			A.D. (2)				

V.610. *Quale pensa dovrebbe essere il ruolo di un sindacato moderno nei confronti delle trasformazioni tecnologiche e organizzative?*

Non credo che il sindacato dovrebbe occuparsi di questi problemi

Potrebbero essere problemi di competenza del sindacato, ma esso non è assolutamente preparato ad affrontarli

Il sindacato dovrebbe partecipare al processo di innovazione, assumendo un ruolo collaborativo

V.A. (429)	V.A. (198)
15,4	14,1
25,9	27,3
58,7	58,6
A.D. (5)	A.D. (2)

Compatibilità di alcuni mutamenti sociali organizzativi (che vengono spesso associati allo sviluppo tecnologico) con le esigenze di sviluppo.

	Sì	V.A.	Sì	V.A.
V.611. <i>Lavoro part time</i>	47,8	(433)	47,7	(199)
V.613. <i>Telelavoro (su terminali dislocati nelle abitazioni)</i>	15,9	(434)	15,1	(199)
V.615. <i>Alternanza programmata di periodi di lavoro e periodi di studio</i>	39,7	(433)	38,7	(199)
V.617. <i>Pensionamento variabile e flessibile</i>	34,2	(433)	37,7	(199)
V.619. <i>Congedi di formazione</i>	38,3	(433)	34,7	(199)
V.621. <i>Orario di lavoro flessibile</i>	58,9	(433)	57,3	(199)
V.623. <i>Possibilità di svolgere legalmente più lavori contemporaneamente</i>	13,6	(433)	11,1	(199)
V.625. <i>Nessuno di questi</i>	7,4	(434)	9,0	(200)

Compatibilità con le esigenze dello sviluppo economico generale del paese.

	Sì	V.A.	Sì	V.A.
V.612. <i>Lavoro part time</i>	63,1	(434)	68,0	(199)
V.614. <i>Telelavoro</i>	37,2	(434)	40,2	(199)
V.616. <i>Alternanza programmata di periodi di lavoro e periodi di studio</i>	49,4	(433)	48,7	(199)
V.618. <i>Pensionamento variabile e flessibile</i>	43,4	(433)	42,2	(199)
V.620. <i>Congedi di formazione</i>	39,5	(433)	38,7	(199)
V.622. <i>Orario di lavoro flessibile</i>	53,1	(433)	55,3	(199)
V.624. <i>Possibilità di svolgere legalmente più lavori contemporaneamente</i>	24,2	(433)	26,6	(199)
V.626. <i>Nessuno di questi</i>	3,2	(433)	3,0	(199)



Politica di incentivazione del personale per l'adozione di NT.

	Totale campione		Dirigenti industriali	
	Sì	V.A. (433)	Sì	V.A. (199)
V.627. No, non vi è alcuna politica di incentivazione	45,7	(433)	40,2	(199)
V.628. Sì, aumenti di merito	25,6	(434)	29,5	(200)
V.629. Sì, promozioni di carriera	17,7	(434)	17,5	(200)
V.630. Sì, maggiore autonomia	12,0	(433)	15,1	(199)
V.631. Sì, maggiore stima e prestigio	15,2	(433)	18,1	(199)
V.632. Sì, altro (specificare)	5,8	(433)	5,5	(199)
V.633. Non saprei	3,5	(433)	3,5	(199)

V.634. La sua azienda/cliente ha spesso rapporti con altre aziende/clienti che non siano clienti o fornitori?

	V.A. (421)		V.A. (195)	
Sì	70,8		69,7	
Non so	4,0		3,6	
No	25,2		26,7	
	A.D. (13)		A.D. (5)	

Occasione o motivo di rapporti con altre aziende/clienti

	Non scelta	Scelta	V.A. (298)	Non scelta	Scelta	V.A. (136)
V.635. Sì, in riunioni presso l'associazione industriale cui la mia azienda è iscritta	87,6	12,4	(298)	86,0	14,0	(136)
V.636. Sì, in riunioni presso l'associazione industriale cui però la mia azienda non è iscritta	75,5	24,5	(298)	65,4	34,6	(136)
V.637. Sì, perché la mia azienda fa parte di un consorzio	39,6	60,4	(298)	46,3	53,7	(136)
V.638. Sì, per scambi di informazioni	76,5	27,5	(298)	68,4	31,6	(136)
V.639. Sì, per dividere commesse di notevole dimensione	91,6	8,4	(298)	90,4	9,6	(136)
V.640. Sì, per fare acquisti in comune	87,2	12,8	(298)	89,7	10,3	(136)
V.641. Altro (specificare)						

## V.700. Numero degli investimenti tecnologici negli ultimi cinque anni

Nessun investimento

1-2

3-4

5 e oltre

V.A. (203)

23,6

28,1

42,4

5,9

A.D. (231)

## V.701. Numero delle decisioni innovative prese dai dirigenti negli ultimi tre anni

Nessun intervento

1-2

3-4

5 e oltre

V.A. (203)

35,5

31,5

19,7

13,3

A.D. (231)

## V.702. Numero dei cambiamenti organizzativi negli ultimi cinque anni

Nessun cambiamento

1-2

3-4

5 e oltre

V.A. (203)

6,4

6,9

12,3

74,4

A.D. (231)





## Nota sull'autore

Giancarlo Rovati è professore di storia del pensiero sociologico alla Facoltà di Scienze politiche dell'Università di Genova e membro dell'Istituto di scienza politica; è inoltre membro della redazione di *Studi di sociologia*.

Si è laureato e successivamente perfezionato in sociologia all'Università Cattolica di Milano; ha compiuto studi e ricerche sui processi di sviluppo, sulle élite socio-economiche (dirigenti, imprenditori, quadri) e sui mutamenti nella stratificazione sociale e nella cultura politica.

Giuseppe Rovati è professore di storia del pensiero sociologico alla Facoltà di Scienze politiche dell'Università di Genova e membro dell'Istituto di scienza politica, è inoltre membro della redazione di *Stati e sociologia*.

Si è laureato e successivamente perfezionato in sociologia all'Università Cattolica di Milano; ha compiuto studi e ricerche sui processi di sviluppo, sulle élite socio-economiche (dirigenti, imprenditori, quadri) e sui mutamenti nella stratificazione sociale e nella cultura politica.

1991 92 93 94 95 96

0 1 2 3 4 5 6 7 8

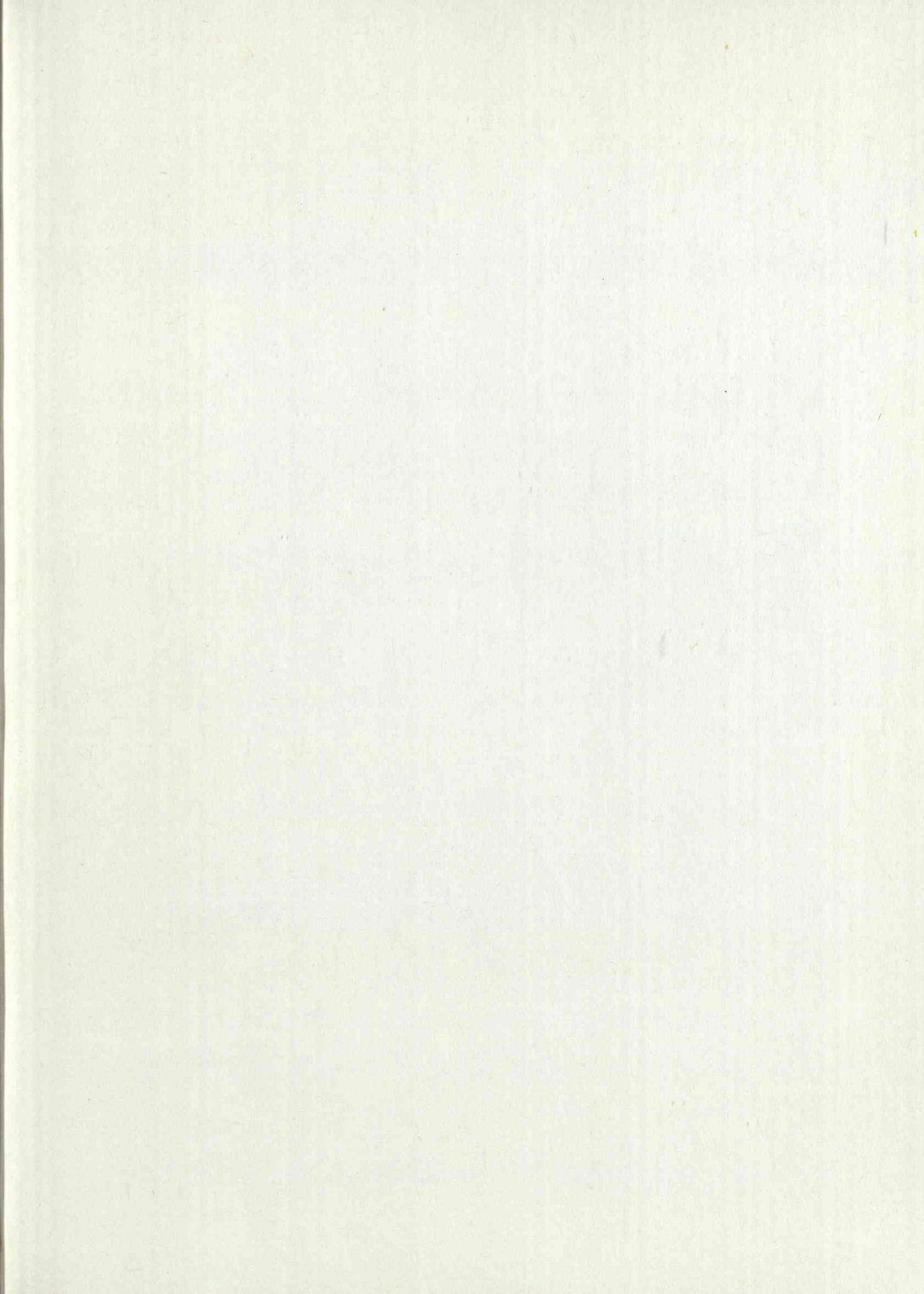
Finito di stampare il 15 marzo 1991  
dalla Tipolito Subalpina s.r.l. in Torino  
Grafica copertina Promoteam, Torino



51224478

1901 12 15 12 30

L'anno di stampa il 15 marzo 1901  
dalla Tipografia Subalpina s.r.l. in Torino  
Grafica cooperativa (romana), Torino



Le presunte inefficienze e clientele nelle aziende pubbliche, così come il perseguimento del profitto come unico fine nell'industria privata, sono argomento di discussione ininterrotta per media, partiti e opinione pubblica. Ben poco si dice però degli uomini che effettivamente gestiscono quelle imprese.

In questo volume una vasta indagine empirica pone a confronto i valori, le culture e le aspettative dei dirigenti con la società italiana, nei processi produttivi, nell'istruzione, nelle scelte private e nella partecipazione politica.

La valutazione circa la gestione delle risorse strategiche, nelle imprese e nello stato, fornisce a sua volta nuovi argomenti di analisi. Atteggiamenti e competenza dei manager dell'industria privata, ad esempio, sono diversi da quelli dei dirigenti degli enti pubblici? Le trasformazioni sociali e le innovazioni tecnologiche degli ultimi trent'anni hanno premiato o penalizzato la funzione dirigente? La cultura dirigenziale si riconosce nelle culture politiche e nei valori della società italiana?

Accanto ai dati della ricerca, la prima parte del volume offre una rassegna degli studi, degli approcci e dei risultati della letteratura sul tema, al fine di delineare retrospettivamente la figura del ruolo direttivo per ogni settore, dimensione e livello funzionale delle organizzazioni pubbliche e private.

305268

ISBN 88-7860-052-0



9 788878 600522

L. 30.000